

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم ادارة الاعمال

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The Degree of Applying the Application of the Principles of Total Quality Management in Higher Education Institutions in Jordan From the Point of View of Faculty Members

رسالة ماجستير

إعداد

حاتم سالم شطناوي

إشراف

الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة

2013

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم إدارة الاعمال

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

حاتم سالم شطناوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، اربد، الأردن

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور جمال داود أبو دولة .... مشرفاً ورئيساً
الدكتور حسن محمد العيسى .... عضواً
الدكتور محمود "محمد علي" الكيلاني .... عضواً

2013/10/09

((وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيماً))

صدق الله العظيم

" كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً،

فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

شكر وتقدير

اللهم لك الحمدُ حمداً كثيراً طيّباً مباركًا فيه، ملءَ السمواتِ وملءَ الأرضِ، وملءَ ما شئتَ من شيءٍ بعدُ، أهلَ الثناءِ والمجدِ، أحقُّ ما قال العبدُ، وكلُّنا لك عبدٌ، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعدُّ، وآلائك التي لا تحدُّ، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمامَ هذا البحثِ على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني. والصلاة والسلام على خير البشر محمد (صلى الله عليه وسلم)،،

ثم أتوجَّهُ بالشكر إلى من رعاني طالباً في برنامج الماجستير، أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة حفظة الله ورعاه، أحد الشخصيات الساحرة في هذه الحياة.. وأحد القلائل الذين غيروا من شخصيتي الكثير، الذي له الفضل – بعد الله تعالى– على البحث مذ كان الموضوعُ عنواناً وفكرةً إلى أنْ صار رسالةً وبحثاً، فله مني عظيم الشكرُ والتقديرُ والعرفان والوفاء.

وأتقدم بشكري الجزيلِ في هذا اليومِ إلى أساتذتي الموقَّرِينَ في لجنة المناقشةً لتفضُّلِهم عليَّ بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهلٌ لسدِّ خللها وتقويمِ معوجِّها وتهذيبِ نتوآتها والإبانةِ عن مواطن القصور فيها، سائلا اللهَ الكريمَ أنْ يثيبَهم عنِّي خيرًا.

وأشكر كلَّ مَنْ ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلةٌ وإن لم يسعفِ المقام لذكرهم، فهم أهلٌ للفضل والخير والشكر.

شُكْرِي كَفِعْلِكَ فَانْظُرْ فِي عَوَاقِبِهِ ** تَعْرِفْ بِفِعْلِكَ مَا عِنْدِي مِنْ الشُّكْرِ

الباحث: حاتم شطناوي

الإهداء

الى من كلل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

إلى والدي أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره ورد جميله،

أهدي ثمرة من ثمار غرسه..

الى من وصى بها الرحمن،، وأوصى بها ثلاثاً خير الأنام،،

الى التي حملتني وهناً على وهن،، تبتسم وهي تخفي الأوجاع والالام،،

إليكِ أمي.. قطرة في بحرك العظيم.. حباً وطاعة وبرا..

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي.. إخوتي

إلى من آنسني في دراستي وشاركني بهمومي تذكاراً وتقديراً .. أصدقائي

الى كل من مد يد العون لي وساعدني (مؤسسة قادة الحياة، مؤسسة قبعات التفكير)

المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

الملخص

شطناوي، حاتم. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك. 2013. (المشرف الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الاردني، كما هدفت الى معرفة مدى التطبيق لكل مبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة منفرداً، وحاولت الدراسة التعرف على مستوى الأهمية التي تبديها الجامعات الحكومية والخاصة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة. وحاولت الدراسة توضيح أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم، والمزايا المكتسبة من خلال تطبيقها في العملية التعليمية.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم إعداد إستبانه بهدف جمع البيانات الاولية، وقد وزعت الإستبانة على عينة بلغت 500 عضو هيئة تدريس في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة، أعيد منها 400 استبانه بنسبة ارجاع بلغت (80%).

وقد تمثلت النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة بالاتي:

ان درجة تطبيق مبادى ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية كانت بدرجة تطبيق متوسطة. كذلك أظهرت الدراسة تفوق للجامعات الخاصة على حساب الجامعات الحكومية بدرجة إهتمامهم وتطبيقهم لمبادى ادارة الجودة الشاملة بشكل عام. وبينت الدراسة ان مبدأ نظام المعلومات قد حصل على اعلى درجة تطبيق في الجامعات الحكومية والخاصة بدرجة تطبيق مرتفعة، فيما كان مبدأ فرق العمل هو اقل المبادئ تطبيقاً على المستوى العام وبدرجة تطبيق منخفضة.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة التركيز على العمل الجماعي وبناء الفريق، والتعاون بين جميع اقسام المؤسسة.
2. ضرورة إعطاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية الهامة والعمل الجاد على تطويرهم مهنياً.
3. ضرورة إستغلال التكنولوجيا المتوفرة في الجامعات الأردنية وتوظيفها بالشكل السليم في العملية التعليمية.

* الكلمات الافتتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

مقدمة

تشهد المجتمعات العربية في الوقت الراهن كثيراً من المتغيرات الملحوظة في شتى المجالات والتي تفرض على منظماتها الإدارية تغير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني مفاهيم ادارية حديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويحظى التعليم بإهتمام كبير في معظم دول العالم وتحظى الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الإهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، بإعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة الذي وجد لمجاراة التغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التعليمي بإعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات في العقود القادمة بما فيها المؤسسات والمنظمات التعليمية (احمد، 2003).

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة من الجودة والتحسين المستمر والتطوير والالتزام، لتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (علام، 2003).

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، بحيث توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها وتوقعاتها (Taylor and Bogdan, 1997).

ويمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله مجموعة من التفاعلات بين المدخلات (الأفراد والاساليب والسياسات) لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملين بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات (الكوادر المختصة من الخريجين) لإرضاء المستفيدين (درادكة، 2001).

فالإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية من جامعات أو كليات الى منشآت تجارية تسعى إلى الربح عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه بإستخدامنا لمعايير الجودة الشاملة هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المخرجات، وسعياً إلى مضاعفة الإستفادة من كافة الجهود التعليمية بما في ذلك المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده في مجال التعليم، وما أحوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل منتج أو خدمة تلبي الجهود التعليمية (احمد، 2003).

وهناك العديد من الخبراء والباحثين أهتموا بدراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروسبي، وبالدريج وأهمهم ادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشره مبدأ لتحسين جودة الجامعات.

وإن هدفنا بإستخدام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ينصب أساساً في مجال التقويم للمؤسسة التربوية بقصد التطوير والتحسين، بإعتبار هذا الإسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وإن توظيف مبادئ ومعاير إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الزاوية لرؤية إدارية جديدة لأهداف الجامعة وخططها المستقبلية ويساعد العاملين فيها للتعبير عن ميولهم وإتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً (الموسوي، 2003).

على المستوي العالمي أصبح الإهتمام بالأعتمادية (Assessment Of University Education) هو من أولويات الدول، وأصبح تقييم التعليم العالي جزءً لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية.

ومن هنا فان البحث الحالي يهدف إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة).

1-1 مشكلة الدراسة

ان التوجه الى استشراف المستقبل باساليب وطرق متطورة في شتى مناحي الحياة يضع العبء الاكبر على مؤسسات التعليم العالي في هذه المهمة، فهي القادرة على إعداد الكوادر البشرية القادرة علي المساهمة في بناء المجتمع وتقدمه، خاصة في ظل التطورات التقنية الحديثة التي نشهد جديدها كل يوم.

كما أن طرح قضية الجودة في مؤسسات التعليم العالي أصبح حاجة ملحة لهذه المؤسسات وركيزة أساسية لها لتكون قادرة وبمختلف مستوياتها على البقاء وإحداث التنمية والإزدهار المنشود، وهذا ما يجعل أهمية الجودة في هذه المؤسسات لا تقل عن أهميتها في جميع المنظمات الصناعية أو الخدمية الأخرى. وهناك إجماع عالمي علي أن التعليم العالي سيكون ميدان تنافسي بين القوى العالمية خصوصا في عالم يزداد فيه الترابط والتبادل بشكل كبير، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد من القياديين والخبراء وأصحاب الرؤى (الخطيب، 1999).

وهناك الكثير من الانتقادات التي وجهت الى التعليم العالي في الوطن العربي بخصوص تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم مواءمة مخرجاته لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفتة. وأدى ذلك إلى ظهور توجه يرمي إلي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم العالي من خلال تحسين الجودة لمخرجاته وضبط تلك الجودة باستخدام معايير وانظمة الجودة الشاملة المختلفة (يحياوي، 2011).

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة من خلال ضعف تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، وأهمية اجراء دراسات حول هذا الموضوع في المجتمع العربي عموماً والاردني خصوصاً، لما تنفرد به الجامعات الاردنية من وضع خاص. اذ يسعى الباحث الى تسليط الضوء على موضوع حيوي وهام اذا ما تم تطبيقه فانه يحقق نتائج إيجابية في العملية التعليمية.

وتتمثل مشكلة الدراسة بعدم معرفة مستوى تطبيق الجامعات الأردنية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسنحاول في هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الاردني كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، من خلال مجالات الدراسة: التركيز على العميل، المشاركة والتحفيز، نظام المعلومات، التحسين المستمر وتوكيد الجودة، التدريب والتطوير، فرق العمل، ادارة القوى البشرية، الوقاية من الاخطاء، ودعم الإدارة العليا.

2-1 متغيرات الدراسة

المتغيرات: الجنس وله مستويان (ذكر و أنثى)، العمر وله خمس مستويات (25-35 سنة، 35-45 سنة، 45-55 سنة، 55-65 سنة، وأكبر من 65 سنة)، الرتبة الأكاديمية ولها ثلاث مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، الخبرة التدريسية ولها أربع مستويات (1-5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، و15 سنة فأكثر)، الدولة التي تخرج منها ولها ثلاث مستويات (الولايات المتحدة الامريكية، المملكة المتحدة، واخرى)، الجامعة التي يعمل بها ولها مستويان (حكومية وخاصة)، الكلية التي يعمل بها ولها مستويان (علمية وانسانية).

3-1 أهداف الدراسة

وهدفت هذه الدراسة بالتحديد إلى:

1. معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس.
2. التعريف بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال في موضوع إدارة الجودة الشاملة.
3. مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي يعمل فيها، والكلية التي يُدّرس فيها.
4. تزويد المهتمين والقائمين على أمر التعليم العالي الأردني بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالجامعات للعمل على تعزيزها وتطويرها.

4-1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الاردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل هناك اختلاف في مستويات ادراك افراد العينة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغيرات الدراسة (الخبرة التدريسية، والرتبة الاكاديمية)؟
3. هل هناك اختلاف في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية من وجهة نظر اعضاء هيئتها التدريسية؟

5-1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

3. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين افراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل فيها سواء حكومية أو خاصة.

6-1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في إثراء المكتبات والأدبيات العربية في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لهذا الموضوع من أهمية نظراً لقلة الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة الجودة على مستوى الجامعات (الحكومية والخاصة) على حد علم الباحث.

الأهمية العملية:

1. أهمية الموضـــوع الذي تتناوله وحداثته والتطور الذي يتســـم به، ودوره في المجتمع، وضرورة وجود مؤشرات لإدارة الجودة الشاملة تساعد القيادات الجامعية في التعرف إلى مستوى الجودة فيها، بهدف الاسترشاد بها لتطوير الأداء في الجامعة وتحسينه.
2. حاجة الجامعات الأردنية للأخذ بالأســـاليب الحديثة في التطوير والإدارة، وذلك حتى تتمكن من تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.
3. يشهد الأردن توسعاً هائلاً في الجامعات الحكومية والخاصة من حيث إستحداث تخصصات جديدة تماشـــياً مع متطلبات ســـوق العمل وهذا يتطلب الأرتقاء بمعايير إدارة الجودة في الجامعات على إختلاف تخصصاتها.
4. تزويد المهتمين والقائمين على أمر الجامعات الأردنية بمعايير إدارة الجودة الشاملة المحققة في الجامعات للعمل على تعزيزها وتطويرها.

7-1 محددات الدراسة

- تقتصـــر هذه الدراســـة على أعضـــاء الهيئة التدريســـية في الجامعات الأردنية من حملة شـــهادة الدكتوراه خلال العام الجامعي 2012 / 2013.
- تردد بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة على الإستبانة تذرعاً بان هذه المعلومات ذات حساسية عالية أو لضيق الوقت، وهذا أدى الى تقليل نسبة الاسترجاع للإستبانات.
- عاملي الجهد والوقت والتكلفة حيث تمت عملية المسح والتوزيع بجهد شخصي.

8-1 مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة: هي خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت (Robert Benhard,1991).

الجامعة: مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (الإبراهيمي، 1997).

أعضاء هيئة التدريس: هم كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية من حملة شهادة الماجستير أو الدكتوراه، والناطقين باللغة العربية.

التعليم العالي: هو مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات، أو في الجامعات الحرفية (كليات أهلية، كليات تقنية، وكليات الفنون) أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية .

الفصل الثاني

الأدب النظري

(إدارة الجودة الشاملة)

مقدمة

لقد فرضت التحديات العالمية الحديثة (العولمة، تكنولوجيا المعلومات، شبكات المعلومات، منظمات الاعتماد العالمية، اتفاقيات التجارة الحرة، الانترنت... الخ) على منظمات الأعمال مواجهة تحديات جديدة، تتمثل في المنافسة الشديدة وأحقية الافضل في البقاء، ولمواجهة هذه التحديات كان لازماً استثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في تحسين الأداء بمرونة اكبر وكفاءة أعلى وفاعلية اكثر، ولهذا عملت منظمات الأعمال على التحسين المستمر لجودة منتجاتها (سلع / خدمات) من جهة، وخفض التكاليف من جهة اخرى، وصولاً الى النجاح والمنافسة والبقاء.

وتماشياً مع هذه التحديات والمستجدات ظهرت مجموعة من التطورات الادارية للمساهمة في التصدي لهذه التحديات، ومن هذه التطورات كما وصفها الباحثون في إدارة الجودة: دوائر الجودة، اعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية. وحظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإهتمام العديد من الباحثين والمختصين وتم تناوله وتوضيحه بأكثر من منظور، لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقها لهذا النظام (ابو الهيجاء، 2007).

في ظل هذه التطورات ازدادت الحاجة إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على الدخول إلى مجالات العمل المختلفة وهذا يفرض على المؤسسات أن تكون قادرة علي إنتاج مخرجات ذات جودة عالية لمواكبة هذه التطورات.

1-2 تعريف الجودة

- **الجودة لغةً**: من جاد، وتعني كون الشيء جيداً. ويقال جاد العمل فهو جيد (المعجم الوسيط)، وجاد الشيء، أي صار جيداً (معجم الصحاح للجوهري)، وأجاد أتى بالجيد، فالجودة مصدر لفظ (جاد) (القاموس المحيط). ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود (ابن منظور، 1984). وهي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.
- **الجودة اصطلاحاً:** على الرغم من كثرة إستخدام مصطلح الجودة في العقد الاخير، إلا أن مفاهيم الجودة تعددت وتنوعت، فيذهب البعض إلى أن الجودة تعني (الكفاءة) أي تعبر عن (الفعالية)، وقد عرفها البعض على أنها تحقيق لرغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون أفراد المنظمة (عليمات،2004)، ويرجع هذا التعدد والاختلاف في المفهوم الى ان الجودة من

المفاهيم المراوغة (elusive concept) وتعريفها يعتمد على الخلفية المهنية والثقافية والعلمية للباحث، كما يختلف باختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديده، ومكان إستخدامه (الصناعة، التجارة، الإدارة، التعليم، الصحة...الخ) لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد شامل يرضي الجميع.

2-2 مداخل الجودة الشاملة

هناك خمسة مداخل يمكن من خلالها التعرف على مفهوم الجودة الشاملة وهي على النحو التالي:

أولاً- الاعتماد على درجة التفضيل:

يستخدم التعريف ليصف منتج معين اعتماداً على التفضيل الشخصي؛ فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل، فعندما نريد وصف منتج معين بشكل ايجابي نقول (هذا منتج ذو جودة عالية) اما عند وصف منتج بشكل سلبي نقول (هذا المنتج ذو جودة متدنية) (Molina, 2011). وهذا التفضيل يصعب قياسه وربما يكون مضلل وغير دقيق، ويوافق هذا الرأي (Juran, 1999)، حيث عرف الجودة بأنها: مدى ملائمة المنتج للإستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.

ثانياً- الاعتماد على المثالية:

يعد هذا مفهوماً مطلقاً يعبر عن أعلى مستويات الاتقان والكمال. ويتفق هذا المدخل مع تعريف الجودة (لمحرم، 1994) حيث عرفها بأنها: الامتياز الطبيعي (اليحيوي، 2001). ويتفق كذلك مع ويبستر (Webster's,1981): حيث اعتبر الجودة هي درجة تفوق، او الامتياز لنوعية معينة.

ثالثاً- الاعتماد على التصنيع:

الجودة هنا هي التوافق بين غاية إستخدام المنتج والمواصفات النهائية، المتعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديدها من خلال التصميم. فتعرف الجودة بأنها "الموائمة للاستعمال" وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية. ويؤيد المهندس الياباني (Taguchi,1985) هذا الرأي حيث عرف الجودة بأنها: تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج بعد تسليمه، ويتضمن الفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عنه، كالتلوث والضجيج وغيرها (العزاوي، 2005).

رابعاً- الاعتماد على القيمة:

يعتمد التعريف على التكلفة والسعر، فالمنتج او الخدمة (ذو الجودة) هو الذي يحقق الشروط والمواصفات باقل كلفة ممكنة، ويتفق هذا التعريف مع (Broth) الذي عرف الجودة بأنها: تحقيق توقعات المستفيدين وتجاوزها، وبسعر يمكنهم من الحصول على قيمة مناسبة (اليحيوي، 2001).

خامساً- الاعتماد على الزبون:

يركز التعريف هنا على الزبون وأهمية تحقيق رغبات وتوقعات العملاء الضمنية. وهذا يتفق مع (Bhalla, 2012) حيث عرف الجودة: بانها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتج، والخدمة، والناس، والعمليات والبيئة المحيطة؛ لتلبي او تفوق حاجات ورغبات وتوقعات العملاء. فإستناداً إلى هذا التعريف فان تحقيق الجودة يتم إذا كانت الخدمة تشبع رغبات وتوقعات الزبائن. ويوافق (Crosby, 1979) هذا الرأي فيعرف الجودة بأنها: المطابقة مع المتطلبات.

ويمكن النظر الى الجودة من خلال زوايا ثلاث، الاولى جودة التصميم (مواصفات تصميم المنتج أو الخدمة)، الثانية جودة الانتاج (مواصفات العملية الانتاجية)، الثالثة جودة الاداء (الاستعمال الفعلي للمنتج)، أضافة الى ضرورة التركيز على الجودة عن تقديم الخدمة، وهو ما يسمى حديثاً بجودة خدمة العملاء (درادكة واخرون، 2001).

2-3 الجودة الشاملة (Total Quality) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)

هناك فرق بين الجودة الشاملة كمفهوم وإدارة الجودة الشاملة كنظام إداري يهدف للوصول الى الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة Total Quality: هي مجموعة من المواصفات والخصائص المتوقعة في المخرجات وفي العمليات والانشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات وتتضمن السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستعمال (عليمات، 2004).

في حين عرفتها الجمعية الامريكية على انها: مجموعة من السمات والخصائص الكلية للمنتج (خدمة، سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية للعميل (American Association for Quality) (العزاوي، 2005).

إدارة الجودة الشاملة TQM: فقد عرفتها وزارة الدفاع الامريكية: انها بعض المبادئ التوجيهية الفلسفية التي تمثل اساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال إستخدام الاساليب الاحصائية والموارد البشرية، لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة، بالإضافة الى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة التي يتم فيها تحقيق مطالب المستفيدين، في الوقت الحالي والمستقبل (Kimberly & Elshennawy,1992).

ويوكد ذلك (Deming, 1986) حيث عرفها: بانها عبارة عن نظام او فلسفة إدارية هدفها الاساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته، وتوقعاته الحالية والمستقبلية وتقليل التكلفة Samuel & Suganthi, 2005). ويضيف (Riley, 1993) وهو- نائب معهد جوران- على انها: تحول في الطريقة او الإسلوب الاداري للمنظمة بهدف تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف (القحطاني، 1993). وهي كذلك المنهج والطريقة والتطبيق للأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن إدارة شؤون المؤسسة بهدف التغلب على المشكلات، والمساهمة بشكل كبير ومباشر بتحقيق النتائج المرجوه، وتحقيق رغبات وتوقعات العميل؛ فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها(عليمات، 2004).

ويصفها (حمود، 2005) بانها نظام اداري متكامل يتضمن الأتي: تطوير وتحسين المخرجات؛ لتلبي حاجات ورغبات المستفيدين حالياً ومستقبلاً، وتوفير استراتيجية فكرية شاملة تعتمد على تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة، وايجاد ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

4-2 مراحل نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مبدأ الجودة ليس وليد العصر الحديث، بل له جذوره الموغلة في القدم، فقد أعلن الملك البابلي (حَمُورَابِي) قَبْلَ خمسة آلاف سنة: إن الشَّخْصَ الذي يبني بيتا يسقط على ساكنيه، فيقتلهم؛ فَإن عقوبته الاعْدَامَ، مِنْ هنا كانت الحضارة البابلية اقدم من أهتم بالجودة والاتقان فِي العملِ، وكذلك الحَضَارَة الفرعُونية القَديمة مُمَثلة في بناء الأَهْرَامَات والمعابد، والحَضارة الصينية في بنائها لسور الصين العَظِيم (عطية، 2008).

وفي التاريخ الإسْلَامي حظِيَت الجَودة الشاملَة بعنايَة كبِيْرَة، وإهتمام واسع حيث حث الدين الاسلامي عن الجودة المتمثلة في الكمال والاتقان لا سيما في التعليم والتربية والصناعة، وَخَير دلِيْل عَلَى ذلك مَا ورَد فِي القُرْآن الكَرِيْم، قَالَ تَعَالَى: (إِنَّا لَا نُضِيْعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً) (الكهف:30)، (وَلَتُسئَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)(النحل:93)، (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً) (الملك:2)، وَحَدِيثُ الرَّسُوْلِ مُحَمد (صَلَّى اللهُ عَلِيْهِ وسَلَمَ): (إنَّ الله يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ احدكم عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ) (الطبراني، 891)، كلها دلَالَات واضحة على تأكيْد الإسلام للأخذ بمبادئ الجَوْدَة الشاملة.

ويحث القرآن الإنسانَ على التطوير المستمر وطلب أسباب الإتقان والاستزادة منها دوماً، لقوله تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) (طه:114)، وجعل الفضل للحريصين على إتقان العلم والإدراك، وللعلم منزلة لا يدانيهم أحد بمثلها: (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الذِينَ يَعْلَمُونَ وَالذِينَ لا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الألبَابِ) (الزمر:9)، ويؤكد الدين الاسلامي على النصح والارشاد والايجابية سعياً إلى تحسين أقوال وأفعال الناس: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ المُنْكَرِ) (آل عمران: 110).

وأستمر التطور التاريخي للجودة مروراً بعدة حضارات الى ان وصل الى اليابان وتحديداً في بداية الثمانينات من القرن الماضي على يد العالم الامريكي (ديمنغ) الذي يعتبر هو عراب الجودة، وقد وجد من اليابان بعد الحرب العالمية الثانية الارض الخصبة والبيئة المناسبة لنشر افكاره عن إدارة الجودة الشاملة، حيث أعتمد مجموعة من المبادئ سيتم ذكرها لاحقاً. وأصبحت مبادئ ديمنغ (Deming,1982) ظاهرة أعيد الانتباه إليها في أمريكا بعد ان آتت اكلها، وقد بدأ المديرون الأمريكيون يعتنون بجودة المنتج بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات إلى رجال التربية حديثاً، واستمر التطور الى يومنا هذا (الدرادكة وآخرون، 2001).

5-2 المراحل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

مرت الجودة الشاملة بمراحل عدة الى ان وصلت الى شكلها النهائي، هذه المراحل هي:

1. مرحلة الفحص-Inspection (1920-1930): تقوم على مبدأ فحص المنتج النهائي للتأكد من انسجامه مع المواصفات والمعايير (Goetsch & Davis , 1997 ; Samuel & Suganthi,2005).
2. مرحلة مراقبة الجودة -Quality Control (1931-1970): وهي من أقدم مفاهيم الجودة، تقوم على التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة مسبقاً، والتأكد من ان المنتج

خلال الانتاج والمنتج النهائي متوافق مع المواصفات، بإستخدام أساليب احصائية دقيقة (جودة،2006). وهي باختصار افعل كل ما تقول، وقل ما تفعل (Sallis, 2002).

3. مرحلة توكيد الجودة -Quality Assurance (1971-1985): تعتمد على الوقاية من الاخطاء، او القضاء على أسباب الخطأ او منع الخطأ من الظهور (جودة،2006).
4. مرحلة الجودة الشاملة - TQM (1986): تعتمد على تطبيق الجودة في كل فرع او مستوى في المنظمة، وهي فلسفة ومجموعة مبادئ ارشادية لإدارة المنظمة والتي تستهدف الاتجاه المستمد نحو التحسين، والبعد قدر الامكان عن الاخطاء (المحمود،2004).
5. الإدارة الاستراتيجية للجودة - Strategic Quality Management: هي اعتبار الجودة قيمة تنافسية عند التخطيط الاستراتيجي. ومن خصائصها: الإهتمام الخاص بقضية الجودة، والربط الكامل بين الجودة وتحقيق الارباح، وتعريف الجودة من وجهة نظر العميل، واخيراً ادخال الجودة كعنصر اساسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (المحمود،2004).

شكل رقم (2-1)
المراحل الرئيسية لادارة الجودة



*** اعداد وتطوير الباحث**

6-2 نماذج إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء الذين اهتموا بإدارة الجودة الشاملة وتطويرها ولكل منهم نموذجه الخاص، ونذكر هنا أهم النماذج التي ساهمت في تكوين ونشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتطوير المفهوم وتطبيقه في الكثير من المنشآت الصناعية والخدمية، نذكر أهم أربعة منها:

اولاً: نموذج ديمنغ (Deming Model)

أستاذ بجامعة نيويورك ، حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدتها في تحسين الانتاجية، وعمل مع اليابانيين على ان الجودة الأعلى تعني التكلفة الاقل، وقام خلال عمله باليابان بإنشاء فلسفته الخاصة بنظام إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن اربعة عشر مبدءاً (طرابلسية، 2004).

وتعد مبادئ (ديمنغ، 1982) من أكثر المبادئ تطبيقاً، وتهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى حالة الكمال الشامل، وهي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة وذلك على النحو التالي:

1. أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة للمنظمة، ولها غاية مستقبلية مستمرة لتحسين (الإنتاج والخدمة).
2. أن تتبنى المنظمة فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل.
3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، واعتماد بناء الجودة من الأساس مع استمرارية التحسين.
4. النظرة الشمولية للتكاليف الكلية، فالمهم ليس الحلول السهلة، لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لابد من تغير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
5. التحسين المستمر لعملية التخطيط والإنتاج والخدمة.
6. التدريب المتواصل أثناء الخدمة، واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط دائمة لتحسين الجودة.

7. تبني وتأصيل القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام باستمرار نحو الافضل.

8. طرد الخوف من التغيير.

9. إزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة بالمنظمة.

10. الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين، والابتعاد عن إسلوب النقد والوعظ.

11. الابتعاد عن إسلوب الإدارة بناءً على النِسب الرقمية للقوى العاملة.

12. التأكيد على التقيم الذاتي، والمكافأت الذاتية التي تتيح للعاملين فرص التفاخر بعملهم وبراعتهم، وإلغاء تقييم الأداء السنوي للأفراد.

13. إعداد برامج للتعليم والتنمية الذاتية لكل موظف.

14. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

(Sallis, 2002 ; Deming, 1982)

ثانياً: نموذج كروسبي (Crosby's Model)

عمل كروسبي في مجال الجودة 38 عام وقد ألف العديد من الكتب منها (الجودة المجانية، وجودة بلا دموع)، ونادى بفكرة العيوب الصفرية أو مأ يسمى بـ (Zero Defect)، ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا إنعكاس لمدى القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى ضرورة توفر عدة عوامل لتكوين الجودة منها: (تطوير الأفراد، تطوير الأدوات، وتطوير الثقافة) بما يلائمها مع التغيرات المتسارعة (Suarez,1992).

ويؤكد كروسبي على تكوين فرق خاصة تقوم بتطبيق نظرية العيوب الصفرية (Zero Defect)، ويرى ضرورة توقيع العاملين على تعهد رسمي بالعمل بلا أخطاء Zero Defect (Sallis, 2002).

ثالثاً: نموذج جوزيف جوران (Juran’s Model)

الف العديد من الكتب أهمها (التخطيط للجودة، وقيادة الجودة) وركز جوران على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاته، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة اكثر من التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج أو الخدمة التي تشبع حاجات المستفيدين، وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب، ويرى كذلك أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي: تحديد المستفيدين وتحديد احتياجاتهم وتطوير مواصفات المنتج أو الخدمة؛ لكي تستجيب لحاجات المستفيدين، ثم تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات، أو المعايير المطلوبة، وأخيراً نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة (Suarez,1992).

يرى جوران أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية؛ لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب. فالرقابة تتضمن: مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) مع المنشود (المتوقع مسبقاً)، ثم معالجة الفجوة، باتخاذ الإجراءات السليمة (Sallis, 2002).

رابعاً: نموذج ايشيكاوا (Ishikawa’s Model)

من مواليد 1915، درس الهندسة في جامعة طوكيو (Tokyo) وعمل أستاذاً فيها بعد اكمال دراسته، حصل على جائزة ديميغ للجودة عن كتابه (what is total?). يعتبر ايشيكاوا مؤسس فكرة حلقات الجودة (Quality Circle) حيث كان أول من نادى بها، وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين يشكلون سوياً فرق طوعية وينظمون اجتماعات لمناقشة مشاكل الجودة في العمل بإستخدام العصف الذهني لإيجاد حلول فاعلة لها. وقد اقترح ايشيكاوا مخطط تحليل عظمة السمكة او ما يسمى بـمخطط السبب والنتيجة (Fish Analysis) (جودة، 2004 ؛ Sallis, 2002).

بالرجوع الى النماذج الاربعة السابقة نجد ان ديمنغ ركز على تعزير دور الإدارة كعامل يسهل للعمال بذل قصارى جهدهم، عن طريق ازالة الحواجز واشراك العاملين بصنع القرار . اما جوران فيشير الى ان مشاكل الإدارة متصلة بأخطاء العاملين، كما يحث على تدريب الادارات على مفاهيم الجودة. في حين يعمل كروسبي على تعزيز عملية الوقاية بالتعاون بين المديرين والعمال للوصول الى ما يسمى (Zero Error). أما ايشيكاوا فقد ركز على دوائر الجودة والتعاون بين الموظفين لتحليل المشكلات وايجاد الحلول الناجعة لها.

ويكاد يكون هناك إجماع كبير بين رواد الجودة وعلمائها حول المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة حيث أن جميعها تتمحور حول: ضرورة التركيز على العميل لتلبية احتياجاته وتوقعاته والتحول الى المشاركة بدلاً من المنافسة واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتدريب وتمكين الموظفين، واستعمال الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.

7-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ابو الهيجاء، 2007)

اي عملية ادارية جديدة يجب ان تمر بعدة مراحل لتطبيقها بالشكل السليم، وكذلك إدارة الجودة الشاملة يجب ان تمر بخمس مراحلة اساسية، وهي:

1. المرحلة الصفرية: الإعداد (الرسالة، الأهداف، السياسات، الخطط، تأمين المواد).
2. المرحلة الأولى: التخطيط (استعمال البيانات السابقة لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق ووضع الخطط التنفيذية).
3. المرحلة الثانية: التقدير والتقييم (تبادل المعلومات لدعم مراحل الاعداد والتخطيط والتنفيذ).
4. المرحلة الثالثة: التنفيذ والتطبيق (تدريب القيادات والعاملين ، لأحداث التغير المنشود).
5. المرحلة الرابعة: التنويع (إيصال الفكرة الى باقي أقسام المنشأة).

8-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

كأي مبدأ او فكرة إدارية ناجحة فقد بدأ الحديث عن جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خاصةً بعد احتدام المنافسة بين المنظمات العالمية والتحول من القطاع الحكومي للقطاع الخاص ومن المجال الصناعي الى مجالات اخرى. بالرجوع الى الدراسات والابحاث نستعرض أهم مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. زيادة الفعالية التنظيمية (الرويلي، 2009 ؛ البستنجي، 2001)، من خلال التشاركية وفرق العمل (Samuel & Suganthi,2005).
2. زيادة الربحية وتحسين موارد المنظمة وبالتالي زيادة الحصة السوقية (butler,1996 ; Samuel & Sunganthi, 2005).
3. انخفاض شكاوى العملاء وبالتالي زيادة الرضا، مما يؤدي الى تحسين صورة المنظمة وزيادة الولاء لها (الرويلي، 2009 ؛ خميس والدبر، 2013).
4. التحسن في علاقات الموظفين (Butler,1996 ؛ الرويلي، 2009) بالإنتقال من التنافسية الى التشاركية.
5. زيادة الابداع والابتكار (Vinten, 2000 ؛ المحمود، 2004) بإعطاء الحرية للموظفين.
6. تعزيز الأسواق أو فتح أسواق جديدة (جودة، 2006).
7. تقليل التكاليف (Samuel & Suganthi, 2005).

9-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ليس كل المنظمات قادرة على النجاح بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعود لطريقة اختيار وتطبيق مبادئ إدارة الجودة المناسبة للمنظمة، فما يصلح لمنظمة ما قد لا يكون كذلك لأخرى.

1. **عدم التزام الإدارة العليا:** تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان التغلب عليها كفيل بالتخلص من كثير من المعوقات الاخرى (المحمود،2004 ؛ الرويلي، 2009 ؛ Samuel & Suganthi, 2005).
2. **عدم إستخدام نظام مكافآت سليم:** اعتماد الإسلوب الفردي وليس الجماعي القائم على فرق العمل (Young & wilkinson,1999).
3. **ضعف الإهتمام الكافي بالعملاء** (الداخليين والخارجين): الفشل في ارضاء العملاء وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم (Young & wilkinson, 1999 ؛ الرويلي، 2009) .
4. **غياب التخطيط الإستراتيجي:** السعي لتحقيق أهداف قصيرة الأمد، او السرعة بتطبيق البرنامج، مما يؤدي الى الفشل (درباس، 1994 ؛ الرويلي، 2009).
5. **عدم المقدرة على تغير ثقافة المنظمة:** صعوبة التحول من الإدارة التقليدية الى إدارة الجودة الشاملة (المحمود، 2004 ؛ البستنجي، 2001).
6. **مقاومة التغير (الإدارة، العاملين):** لأن ذلك سيؤدي الى تغيير الثقافة السائدة، وتغيير طريقة وطبيعة العمل (الرويلي، 2009 ؛ Samuel & Suganthi, 2005).
7. **ضعف الموارد المالية:** مما يؤدي الى ضعف التدريب ونقص الكفاءات وعدم القدرة على استقطاب الخبراء والمستشارين (الغميز، 2004 ؛ Young & wilkinson, 1999).
8. **فقدان الثقة:** بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم، مما يؤدي الى وجود نزاعات وصراعات داخلية (المحمود، 2004 ؛ الرويلي، 2009).
9. **الهيكل التنظيمي** : وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (Samuel & Suganthi, 2005 ؛ الغميز، 2004).
10. **الأخلاق:** عدم اعتبارها من القيم الرئيسية في المنظمة (Samuel & Suganthi, 2005).

(إدارة الجودة الشاملة في التعليم)

مقدمة

في اواخر العام 1980 اقترح (Stuelpnagel,1989) إن على الجامعات أن تواكب التطور الكبير الذي يسود العالم، وخاصةً بإدخال نظام إدارة الجودة والعمل على تطوير المناهج التعليمية، من خلال إستخدام إدارة الجودة الشاملة. ومما لا شك فيه ان التعليم العالي في وقتنا الحاضر أمامه الكثير من التحديات تفرضها عليه سمات العصر الحديث، وأصبح الإهتمام بجودة التعليم أمراً ضرورياً ومتطلباً أساسياً، لذلك تنفق الحكومات في الدول المتقدمة أموال طائلة لتضمن نجاح التعليم المقدم في المؤسسات التعليمية المختلفة، لإخراج جيل ذي جودة عالية قادر أن يؤدي دوره بكل مهارة وإتقان.

واستطاعت اليابان عن طريق أستخدامها للجودة من الهيمنة على القوى الاقتصادية والتنافس في جميع الأسواق الصناعية والتجارية وأصبحت واحدة من اقوى الاقتصادات العالمية الحديثة.

إن أدخال أنظمة الجودة الى المؤسسات التعليمية يساعد من قدرتها التنافسية مع المؤسسات الغير ربحية او الربحية (Emiliani, 2005). وإن تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويرها وتحسينها، كذلك توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع عليها؛ بتغير مفاهيم وإتجاهات العاملين نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً إيجابياً (الموسوي، 2003).

وتلقى إدارة الجودة الشاملة هذه الأيام انتشاراً في مؤسسات التعليم العالي ذلك كون هذه المؤسسات تسعى للتميز والتنافس لإستقطاب الطلبة المميزين ولإكتساب السمعة والشهرة (Mandy,2010). ويكون ذلك جنباً الى جنب مع الإهتمام الخارجي بسوق العمل، وعلى المؤسسة الإهتمام الدائم بأساليبها التعليمية وتطويرها، لأن الطلبة يبحثون دائماً عمن يؤكد لهم أن ما يدرسونه سيلبي حأجاتهم المستقبلية، وان شهاداتهم ستكون ذات جودة عالية ومعترف بها من الاخرين (Geoffrey,1994).

هذا التوجه الإيجابي في الأنظمة عموماً والأردن خصوصاً لتحسين نوعية التعليم العام يمكن أن يتحقق من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بعد ملاءمتها وتكيفها مع البيئة التعليمية، خاصةً أن هذه المبادئ ليست بجديدة علينا فقيمنا الإسلامية تتضمن ذات المعايير، فالجودة في أعمق صورها هي الإتقان وهو ما دعا اليه ديننا الحنيف من العناية والإتقان لقوله تعالى: (صنع الله الذي أتقن كل شيء)[النحل: 88].

10-2 مفهوم إدارة الجودة في التعليم

لنكن قادرين على فهم جودة التعليم بالشكل الصحيح يجب الاجابة على سؤالين: الاول ما هو منتج الجودة (Product)؟، والثاني من المستفيد منها (Customer)؟

يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي ظهرت إلى حيز التطبيق في قطاع التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة إجرائية تتمثل في أن الجودة هي الإتقان فهي "عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل" (درباس، 1994).

الجودة في التعليم: هي ترجمة إحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمة، الداخليين (العاملين، والطلاب) والخارجيين (أولياء الأمور، والمجتمع، وسوق العمل) إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، وهي مستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة (الموسوي، 2003).

فلسفة الجودة الشاملة في التعليم قائمة على ان الطالب لا يُعد في الاصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التعلم من معارف ومهارات تعمل على تنميته الذاتية في جوانب عدة (البكري، 2002). وتعتبر إدارة الجودة الشاملة المدخل الاداري الاكثر كفاءة وفعالية في تحقيق مواصفات معيارية للطلبة وتحديد مستوى معين لخريجي المؤسسات التعليمية، اذ توكد إدارة الجودة الشاملة في التعليم على اهمية عملية التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية والمحافظة عليها (ابو الهيجاء، 2007). وإن أول من ادخل الجودة الشاملة الى المؤسسات التعليمية هي المؤسسة البريطانية للمعايير (BSI) حيث اصدرت ارشادات بالتوجه نحو تحقيق معايير المؤسسة في التربية والتعليم (Sallis, 2002) .

وعرفت وزارة التربية والتعليم في لبنان إدارة الجودة في التعليم بانها: مقدرة خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. وهذا ما أكده وزير التعليم العالي اللبناني (الجسر، 2004). ويعرفها آخرون بانها كل ما يجعل التعليم متعة وسعادة، مع التأكيد بأن المتعة والسعادة متغيرة من وقت لأخر ومع مرور الوقت.

ويضيف (السامرائي، 2007) أن الجودة الشاملة في التعليم قد ركزت على تلبية حاجات المستفيدين، والبعض الاخر على جودة العمليات والبرامج والخطط، والبعض على جودة العمليات الادارية. والتحدي الاكبر عند إستخدام نظام إدارة الجودة في التعليم هو ايجاد الهيكل الاداري المناسب الذي من شانه تحفيز العاملين، وتحسين الجودة، وايجاد أهداف مشتركة، ومقدرته على خلق افكار ابداعية متنوعة (Sannders & Walker, 1991).

بالعودة الى تعاريف وأراء الباحثين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يرى الباحث ان التركيز كان على العلاقة بين المدخلات التعليمية والمخرجات في تحسين الطلبة المستفيدين بصورة مباشرة واعدادهم بشكل امثل لسوق العمل، والتركيز على رغبات ومتطلبات المستفيد بشكل اكبر والتحسين المستمر والدائم للعملية التعليمية لتجنب أي أخطاء قد تحدث، والإهتمام الدائم بالتغذية الراجعة من الطلبة (المستفيدين).

11-2 مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم

شدد ديلور (Delors Report) في تقرير (اليونسكو، 1996)، ان التعليم يستند على أربع ركائز: التعلم للمعرفة، التعلم للعمل، التعلم للعيش معاً، والتعلم لنكون. مع الاعتراف بأن نوعية التعليم لا تأتي نتيجة التميز في مجال واحد فقط ، بل بتحقيق التميز بها جميعاً.

يختلف مفهوم الجودة باختلاف كيفية فهمه والأهداف التي تسعى للوصول لها في التعليم، وبالمثل فإن كل عضو في المجتمع مختلف فهناك اختلاف كبير في مجال التعليم، فلكل مؤسسة تعليمية معايير مختلفة لتسمية الجودة في التعليم، ولهذا فقد تعددت أساليب دراسة الجودة الشاملة، فقد استعمل ديمنغ مدخل الأساليب والمقاييس الاحصائية لتحسين الجودة، في حين وضع جوزيف جوران الأساس الفلسفي، بالتركيز على عمليات المشاركة والتخطيط للجودة، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها (السامرائي، 2007). وشدد فِيليب كروسبي على العناية بالمخرجات عن طريق الحد من حجم العيوب بأقصى درجة ممكنة، ونادى إشيكاوا بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه العاملون في المؤسسة جميعاً.

12-2 التحول من الصناعة الى التعليم

بعد نجاح فلسفة الجودة في الصناعة وتحقيقها لنتائج حسنت كثيرا من اقتصاد كثير من الدول، وأوصلتهم إلى ذروة المنافسة العالمية، بدأ التربويون والمهتمون في اصلاح التعليم بالإهتمام بمفهوم الجودة ومحاولة تعديلها وتكيفها ليتم تطبيقها لاحقا في التعليم. لكن نقل فلسفة الجودة الى التعليم ليس بالأمر السهل، فالمهتمون في التعليم يدركون تماما أن ما يصلح للصناعة لا يصلح للتعليم، فالجامعة ليست مصنعاً، والانسان بطبعه غير معياري (not standard) وهذا يندرج على التعليم؛ فهناك الخبرات والعواطف والمشاعر لا يمكن إخفاءَها، ولا يمكننا في التعليم أن نقوم بتغير ثقافة او سلوك الطلبة كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام المستخدمة في الصناعة (Sallis, 2002)، وبالنتيجة كان لابد من تكييف انظمة إدارة الجودة ليتم استخدمها بالعملية التعليمية، ولتصبح صالحة للإستخدام في التعليم؛ لذلك شهدنا في السنوات الأخيرة ظهور مصطلحات جديدة تخدم ادارة الجودة مثل: المُسَاءَلَة وتَقْوِيْم الأَدَاء وَإدارة الجَودَة الشاملة وَضَمَان الجَوْدَة.

يعتبر (ملكولم بالدريج) أول من نادى إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم في الولايات المتحدة الامريكية في ثمانينيات القرن الماضي، وبذلك أصبح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الامريكية حقيقة واقعة، وأتسع مجال تطبيقها في مجال التعليم العالي، حتى وصل عدد الجامعات التي عملت بها إلى (200) جامعة أمريكية (عطية، 2008)؛ لذا حظيت مبادئ الجودة في التعليم في السنوات الأخيرة بإهتمام بالغ من الباحثين لما أحدثت من تغيير إيجابي داخل المنظمات التي إستخدمتها بالطريقة السليمة، فهي قادرة على التغيير الى الأفضل، وهي أحدى الركائز الرئيسية لنموذج الإدارة العصرية التي تتماشى مع المتغيرات المحلية والاقليمية والدولية (العارفة، وقران، 2007).

جودة التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات، بل فرصة تصنعها الامم وتستثمرها الشعوب، وتضحي من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة. وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات، ولا في السياسات بل تبدأ من المدرسة ومن الفصول ومن إهتمام الأهل والمربين، ومن مشاركة الإدارة والمدرسين والطلبة في تحمل مسؤولية تطوير وتغير التعليم (حسان، 1994).

يشار الى أن مبادئ إدارة الجودة التي ظهرت على يد العالم الامريكي ديمنغ كانت موجهة بشكل كامل الى المنظمات التجارية والخدمية والصناعية خاصة تلك المرتبطة بالقطاع الخاص وتم تكيفها مستقبلا لتصبح قابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم .

13-2 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يشير هازارد (Hazzard,1993) ان أبرز المزايا المكتسبة هي: ازدياد مشاركة العاملين في الجامعة، والإستخدام الأمثل للموارد، وزيادة التعاون والتشاركية بين الاقسام. ويضيف (الخزام، 2009) بعض من المزايا المكتسبة: تطوير نظام التعليم، الارتقاء بمستوى الطلبة، انخفاض شكاوئ الطلبة واولياء الأمور، توفير الايدي العاملة النادرة، تطوير الكفاءات التدريسية، زيادة الانتاجية، واخيراً تنشيط الحركة العلمية والثقافية.

ويضيف (عليمات، 2004) الى مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي: تقليل الهدر في الموارد والاستفادة من الوقت بشكل افضل، وتقليل البيروقراطية الادارية والتخلص من الاجراءات الروتينية، والتعاون المشترك والانسجام بين الاقسام المختلفة. ويرى (السرحان، 2013) ان تطبيق

الجودة يؤدي الى اشراك الكادر الاكاديمي في التطوير والتحسين المستمر، ويساعد في صناعة القرارات المناسبة، ويوفر بيئة داعمة؛ مما يزيد القدرة التنافسية للمنظمة، وأخيرا التركيز على التعليم والتدريب المستمر (Jiang, 2004).

ويؤكد الباحثان (جاسم ومحمود، 2013) بأن إستخدام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمة يعود بالنفع التالي: تطوير النظام الاداري، الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية وزيادة كفاءتها، الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي، وأخيراً حل المشكلات بالطرق السليمة (Chalk,1993).

ويجد الباحث ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعود بالنفع على الجامعة والطلبة والهيئة التدريسية والموظفين بشكل واضح تتمثل بالاتي: منح الجامعة الاحترام والتقدير والسمعة، الترابط بين الوحدات الادارية والتشاركية في اتخاذ القرار، سهولة اكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الجامعة، رفع مستوى اداء العاملين مما ينعكس ايجابياً على الطلبة والمجتمع.

2-14 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح داخل مؤسسات التعليم العالي وهذه المعوقات تقسم الى:

2-14 أولاً: معوقات متعلقة بالإدارة:

1. ضعف الدعم المالي المقدم للبحث العلمي وللمكتبات (العضاضي، 2012).
2. عدم الإهتمام بمفهوم التعليم المستمر (العضاضي، 2012).
3. ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال (البرق، 2010).
4. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية وعدم ملائمة الاوضاع الاكاديمية والادارية والمالية (الخزام، 2009).
5. ضعف قنوات الاتصال بين أقسام و ادارت الجامعة (العضاضي، 2012).
6. تبني طرق وأساليب خاطئة لإدارة الجودة الشاملة (الخزام، 2009).
7. مقاومة التغيير وتوقع نتائج سريعة (الخزام، 2009).
8. المركزية في اتخاذ القرار (ناجي، 1998 ؛ البرق، 2010).
9. سوء استغلال الموارد المالية (البرق، 2010).
10. الافتقار الى هدف ثابت للتطوير المستمر (نصير، 2007 نقلاً من الاغبري، 2005) .
11. نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا (ناجي، 1998 ؛ البرق، 2010).
12. الحكم على كفاءة مؤسسات التعليم اعتماداً على الارقام فقط (نصير، 2007 نقلاً من الاغبري، 2005).
13. التركيز على الخريجين من حيث الكم وليس النوعية (نصير،2007 نقلاً من الاغبري، 2005).
14. ضعف ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي (البرق، 2010).

14-2 ثانياً: معوقات متعلقة بعضو هيئة التدريس :

1. زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي (العضاضي، 2012).
2. الاختيار غير السليم للقيادات التعليمية (نصير، 2007 نقلاً من الاغبري، 2005).
3. ضعف مهارات المدرس في الاتصال الفعال مع الطلاب (البرق، 2010).
4. عدم مشاركة جميع العاملين وعدم الربط بين الكليات وسوق العمل (الخزام، 2009).
5. عزوف عضو هيئة التدريس عن حضور البرامج التدريبية (البرق، 2010).
6. غياب الفهم الواعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها (نصير، 2007 نقلاً من الاغبري، 2005).
7. عدم مقدرة عضو هيئة التدريس على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس (البرق، 2010).
8. عدم وجود تشاركية بين أعضاء هيئة التدريس والمراكز البحثية (العضاضي، 2012).
9. ضعف إلمام المدرس بأدوات التقويم وأساليبه (رفاعي واخرون، 2013 ؛ البرق، 2010).

15-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية :

بعد ذكر المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، سنذكر أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية:

1. ضعف بنية نظام المعلومات في الجامعات الأردنية أو عدم فعاليته (ناجي، 1998).
2. عدم وجود علاقة ربط بين سوق العمل والجامعة (الرفاعي واخرون، 2013).
3. عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة (ناجي، 1998).
4. عدم قناعة القيادات بإدارة الجودة الشاملة (الرفاعي واخرون، 2013).
5. إستخدام الطرق التقليدية في التدريس (ناجي، 1998).
6. المركزية في اتخاذ القرارات "سياسات التعليم العالي" (ناجي، 1998).
7. تقادم اساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس (الرفاعي واخرون، 2013).
8. ضعف الدعم المالي المقدم للبحث العلمي (الرفاعي واخرون، 2013).
9. عدم تقبل التغذية الراجعة من الطلبة (ناجي، 1998).
10. إستخدام الطرق التقليدية في ايصال المعرفة (الرفاعي واخرون، 2013).

16-2 تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية والتعليم العالي، وسنذكر العديد من تجارب الدول المتقدمة التي طبقت إدارة الجودة الشاملة او حاولت تطبيقها:

إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية:

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات، وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج. وتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إعادة تحديد الأهداف والادوات والواجبات بشكل يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة، فكان لازماً ان يترافق التغير المادي مع التغير الفكري (ابوعبدة، 2011). وتعتبر مؤسسات التعليم في امريكا مؤسسات خاصة، لها ميزانيتها واستقلاليتها، لذا فان المسؤولية تقع على كاهل ادارتها في تحقيق أهدافها وايجاد الموارد لها (بضياف وبوفلفل، 2013). وكان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبحت أكثر كفاءة في مجالات الخرجين، ورضا أرباب العمل وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (وسكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وجامعة ولاية (اوريجون) (العاجز ونشوان، 2005).

- **جامعة شمال غرب ميسوري** (Northwest Missouri State University): قامت عام 1986 بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وركزت على الجوانب الإدارية والمالية اكثر من الجوانب التعليمية (علي، 2009). وطبقت الجودة الشاملة بخمس عناصر رئيسية :

1. التميز: إعداد نماذج الجودة
2. الاقتصاد: إستغلال الموارد بالشكل الأمثل.
3. التركيز على الزبون: اشراك الطلاب في تصميم البرامج التعليمية.
4. التدريب: ادخال التدريب في كل شيء.
5. تحسين الجودة: وضع معايير للجودة والعمل على تحسينها بإستمرار.

وأستطاعت الجامعة ان تحقق الكثير من الانجازات والتحسينات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفازت الجامعة بجائزة ميسوري للجودة (National Quality Award Education) التي تعتمد على مبادئ بالدرج بوصفها أنموذجاً للتخطيط عام 1997 (الصرايرة والعساف، 2008).

- **جامعة اريغون** (Oregon State University): وضعت الجامعة هدفها تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات من العام 1989، وتعد هذه التجربة من اهم وأفضل وأشهر وأشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية. وتم تطبيق نظام إدارة الجودة، وتم تحديد مجموعة من الأهداف لتساعد في تطبيق النظام، وخلصت الى ان النهج الافضل هو التخطيط الاستراتيجي. وقد أدى تطبيق الجودة في هذه الجامعة إلى نتائج إيجابية أهمها: توفير الوقت، تنمية العمل بروح الفريق، حل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين (الصرايرة والعساف، 2008).
- **جامعة بنسلفينيا** (The University of Pennsylvania): استطاعت الجامعة انجاز تحسن واضح في نوعية الخدمات الادارية بعد إستخدامها لنظام إدارة الجودة، وقامت الجامعة بصياغة استراتيجيات وأهداف لدعم البحث العلمي في الجامعة، وركزت على خدمة الزبائن، باقل كلفة ممكنة، وتم تطبيق النظام على المستويات الثلاث: بكالوريس، ماجستير ودكتوراه في قسم إدارة الأعمال (علي، 2009).
- **جامعة ويسكنسون** (The University of Wisconsin): قامت جامعة ويسكنسون في عام 1990 بوضع خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت هذه الخطة قيادة الجودة الشاملة على أنها مدخل هام في الإدارة الإستراتيجية يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة، وقد ارتكزت خطة العمل على عمل فرق محددة بمختلف الإتجاهات (الصرايرة وعساف، 2008).

ويشير (درادكة، 2004) أن الفلسفة الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ترتبط بموضوع الاعتمادية وحساب الأخطاء، والإهتمام بالوقت والقدرة على إشباع رغبات المستفيدين (الطلاب). حيث تعتمد امريكا على نظام الاعتماد (accreditation) وهو عملية مشتركة لتقويم المادة التعليمية وتعزيز التحسن المستمر في التعليم.

وضعت مؤسسات الاعتماد الامريكية مراحل أساسية لعميلة الاعتماد: (Mishra, 2007)

1. Self-Study: تقدم الجامعة ملخص (مكتوب) عن ادائها، ومدى مطابقتها للمعايير.
2. Peer Review: مجموعة من الزملاء يكتبون ويقيمون عملهم.
3. Site Visit: زيارات تطوعية (غير مخطط لها).
4. Action by Accrediting: مدى التطابق بالعمل.
5. External Review: الزيارات الخارجية والبرنامج المستمر لإعادة منح الأعتماد.

إدارة الجودة الشاملة في المملكة المتحدة:

بدأ الإهتمام بالجودة وادارتها في اوائل التسعينيات من القرن الماضي، حيث أدخل هذا المفهوم على المؤسسات التعليمة والجامعات، وتم البدء بإنشاء وحدات خاصة بالجودة (درادكة، 2004). وتعتبر التجربة البريطانية في مجال إدارة الجودة الشاملة عريقة ومميزة، وتم نقلها واستنساخها لكثير من دول العالم، حيث تقوم مؤسسات خارجية بتقييم مؤسسات التعليم العالي ويكون مجال التقييم في المحاور التالية: 1. تقييم جودة المواضيع الدراسية. 2. المراجعة الاكاديمية للجامعة (بضياف وبوفلفل، 2013).

ويذكر (النجار، 1999) ان مقاطعة ويلز استخدمت نموذجاً جديداً للجودة يعتمد على الاتي: 1.قيادة تنشر فكر وثقافة الجودة. 2.سياسة تحقق الالتزام والانتماء. 3.منظومة ادارية تفجر طاقات وامكانات العاملين. 4.الاستغلال الامثل للموارد المتاحة. 5.المراقبة والمراجعة الدقيقة (درادكة، 2004).

ويصف (نصير، 2007) تجربتهُ الخاصة بكلية (Reid Kerr) في اسكتلندا حيث طبقت نظام إدارة الجودة، ويعمل على محورين. الأول: مصادر المناهج والعمليات والمخرجات (تقيم البرامج، مكان التعليم والعمل، الادوات، الموظفين، الدعم). والثاني: القيادة والإدارة والجودة (قيادات التعليم، الارشادات، المعايير والخدمات، التوظيف، ضمان الجودة، تطوير الجودة). وحققت الكلية المزايا والفوائد الكثيرة التالية: مستوى تعليم مرتفع، مخرجات أفضل، أدوات فعالة، تشاركية القيادة، تطور واضح لمرافق الكلية، تطوير قدرات العاملين، فخر واعتزاز العاملين بكليتهم، واخيرا التعليم الذاتي.

في عام 1997 تأسست منظمة تؤكيد الجودة (Quality Assurance Agency) الخاصة بالتعليم العالي البريطاني، وهي منظمة مستقلة خاصة باعتماد الكليات والجامعات. ودورها تقديم معايير الجودة الخاصة بالتعليم العالي (Mishra, 2007).

- **جامعة اوليستر (University of Ulster)**: وضعت الجامعة معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وطرق التدريس. وبدأت الجامعة بتحديد وتطوير نوعي في التدريس، وتضمن برنامج الجامعة استشارات من ذوي الخبرة والمهارة بموضوع حلقات الجودة، وكذلك استشارة الطلبة للوصول إلى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس وإعتماد الكفاءة التدريسية عند إختيار المدرسين (الصرايرة وعساف، 2008).
- **جامعة أوستن (Aston University)**: إستخدمت جامعة أوستن في بريطانيا موضوع النوعية ضمن خططها الإستراتيجية وقد إستخدمت فلسفة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة كوسائل لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها المختلفة (الصرايرة وعساف، 2008).

إدارة الجودة الشاملة في ايرلندا:

عام 2003 بدء الإهتمام بجودة التعليم وبجودة الجامعات، بوضع اطار عام للجودة وتم تأسيس جمعية الجامعات الايرلندية (IUA)، وتم بعدها انشاء مجلس الجودة الخاص بالتعليم، للحفاظ على هذه التطورات. وعملت الحكومة على استقلالية الجامعات لتصبح الجامعة هي المسؤولة عن الجودة وتطبيقها، وكل ما يخص الجودة والاعتماد. ولهذا وضعت كل جامعة مكتب خاص بالجودة داخلها لضمان تحسين الجودة (Milisiunaite et al., 2009).

إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

نشأت الفكرة باليابان ولاسيما بعد نقل مبادئ إدارة الجودة من الصناعة الى التعليم، واطلق عليها أسم (بيت الجودة)، وهناك نظرية اخرى تدعى نظرية (Z) وهدفها علاج مشكلة الإنتاج، وتقوم على ان العامل السعيد الملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الانتاجية ولهذه النظرية ثلاث مكونات: الثقة، المهارة والمودة (علي، 2009).

إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو السريع نتيجة للجهود التي قامت بها وزارة التعليم لتحسين التعليم ونظرة المجتمع له، وبدأت بالعمل على ان التعليم صناعة واستثمار، لذا بدأ العمل على ادخال انظمة الجودة، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إحدى عشرة جامعة عامة وست جامعات خاصة، وقامت الحكومة بتخصيص (30%) من الميزانية للتعليم ابتداءاً من العام 1997م، وكذلك خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مئة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية، لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي (العاجز ونشوان، 2005).

"وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: القيادة، التحسين المستمر، الوقاية، مقاييس الموارد، رضا الزبون، إدارة الناس، والعمل كفريق" (العاجز ونشوان، 2005).

إدارة الجودة الشاملة في فرنسا:

يضم النظام التعليمي الفرنسي ما يزيد عن مليون ونصف طالب في اكثر من (78) جامعة ومؤسسة تعليمية، ويشير (برقعان، 2001) الى تحديد ثلاث مستويات للجودة في فرنسا: 1.الرقابة الادارية. 2.الجامعات والمجتمع. 3.لجنة التقويم. وأهدافها: المراجعة التقيمية، الوسيط، وتحديد مستوى المؤسسة (درادكة، 2004).

إدارة الجودة الشاملة في هولندا:

تم انشاء نظام جودة قطاعات التعليم في هولندا عام 1986، وأكد على: (درادكة، 2004)

1. يشمل نظام الجودة كل التقيمات الداخلية والخارجية المستمرة.
2. تقديم نظام تقييم مستمر للمستقبل.
3. يشمل النظام المرونة والثبات.

وفي عام 1988 ظهرت حركة الإعتماد في الجامعات الهولندية، وكان نظام تقييم الجودة يتكون من لجنة خارجية لكل فرع من فروع الدراسة (بضياف وبوفلفل، 2013).

إدارة الجودة الشاملة في استراليا:

تعتبر الجامعات الاسترالية ذات طابع مختلف، حيث تقوم بتقييم ذاتي (Self-Accrediting) ويضم التقييم الفئات التالية: رأي الطلاب، تقييم الطلاب، تقييم المنظمات المحلية، وممتحنين خارجيين (Mishra, 2007). وفي عام 2000 تأسست منظمة الإعتماد الاسترالية للجامعات، مؤسسة مستقلة غير ربحية، هدفها رفع مستوى جودة التعليم العالي (Mishra, 2007).

- **جامعة جرفث الأسترالية (Griffith University):** تأسست عام 1970م وهدفت نحو الاستجابة الخارجية، وفي نفس الوقت أُوجدت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة. أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية: أ.خطة إدارة الجودة. ب.خطة إدارة جودة التعليم والتعلم. ج.خطة إدارة جودة البحث العلمي. د.تنفيذ تطبيق الجودة (Mishra, 2007).

إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي:

أما علي المستوي العربي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلي تشجيع إستخدام إدارة الجودة الشاملة ووصف مميزاتها ودورها في تحسين التعليم، فوضعت العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي الجامعي. كما ساهمت برامج الأمم المتحدة للتنمية على تعزيز إستخدام الجودة في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية علي تطبيق أنظمة الجودة (العاجز ونشوان، 2005).

2-17 المبادئ (المجالات) الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

يستند اي تطبيق عملي لبرامج إدارة الجودة الشاملة في اي منظمة أعمال الى مجموعة من المرتكزات التي على المؤسسة إستخدامها، وفي هذا المجال هناك تباين كبير في أراء الباحثين فهناك من اجمع على مجموعة من الركائز لاقت إهتماماً واسعاً بها ومنها ما كان الإهتمام بها أقل نوعا ما.

سنستعرض أهم هذه المرتكزات اعتماداً على الادبيات السابقة والبحوث العلمية في هذا المجال :

1. التركيز على العميل:

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة على اهمية هذه الركيزة ومن أهمهم (جابلونسكي، 1993) بوصفها من الركائز الاساسية التي يجب الإهتمام بها، ولأهمية هذه الركيزة فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية (300 نقطة من اصل 1000) اي ما يعادل 25% من علامتها على الإهتمام بالعميل، وهذا مؤشر واضح على أهمية العميل في نجاح وتقيم المنظمات (ويليامز، 1999).

ويقسم العميل الى نوعين: عميل داخلي وعميل خارجي، ويعتبر العميل اساس عمل ونجاح المؤسسة، واي تجاهل لما يريده العميل يمكن ان يؤدي الى كارثة (Jablanski,1993). بل على المنظمات العمل بفكرة ان العميل يدير المنظمة (الحمود، 2004).

وعرفت مؤسسة الجودة البريطانية (BQA) العملاء: انهم المستثمرون والموظفون واصحاب المصالح والمزودون والمجتمع وايُّ شخص له علاقة بالمنظمة.

وإنما أُنشئت المنظمات والشركات بهدف تقديم (خدمة أو منتج) للعميل، فالعميل هو أساس عمل المنظمة، ولنجاح اي مؤسسة على المدى البعيد يجب عليها المحافظة على عملائها وان تتفوق على منافسيها، بتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها المتغيرة دائما وباستمرار (stalk,1992). واكد كثير من الباحثين بتعريفهم للجودة بأهمية العميل والتركيز لتحقيق متطلباته وتوقعاته .

المستفيد من خدمات التعليم العالي:

أصعب ما يواجه الجودة الشاملة في التعليم العالي هو محاولة الإجابة على السؤال الخاص بتحديد من المستفيد (الزبون) من خدمات التعليم العالي؟ ذلك لان هذا المستفيد قد يكون الطالب المتعلم، وقد يكون جهة العمل التي سيلتحق بها هذا الطالب عقب تخرجه، أو قد يكون الاباء وأولياء الامور أصحاب المصلحة المباشرة في تعليم أبنائهم، وقد يكون المجتمع المحلي المستفيد من جهد الطالب، وقد يكون الاستاذ الجامعي، وقد تكون الإدارة الجامعية المتطورة إستجابة لحاجات ومتطلبات العملية التعليمية (زاهر، 2008).

2. إدارة القوة البشرية :

أن القوى العاملة تشكل منجماً هائلاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن بإستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق فائز (جابلونسكي، 1993)، وعليه يجب على المؤسسات العمل على تدريبهم وتثقيفهم وتعليمهم، للاستفادة من القوى الكامنة لديهم وتطويرها وصقلها بالشكل السليم (Crosby, 1979). وإن نجاح اي مؤسسة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وبالتالي يجب ان يكونوا محل الإهتمام والعناية من كافة الجوانب الخاصة بهم، ابتداءً من عملية اختيارهم وتعينهم وتقيمهم وتدريبهم وتحفيزهم، وانتهاءً بمشاركتهم وتعاونهم لحل المشكلات (زين الدين، 1996).

وينبغي على المنظمات التحول من الإسلوب الفردي الاحادي الى الإسلوب الجماعي التشاركي (فرق العمل)، والإهتمام بالتدريب والمشاركة في وضع وتطبيق الخطط وتقيمها لاحقاً، ومكافأة الفرق المبدعة ودعمها معنوياً ومادياً (Deming,1982).

ويرى الباحث ان تحقيق النجاح في منظمات الأعمال يتحقق بإهتمام المنظمة بموظفيها بكافة المستويات الادارية، وتدريبهم، وتمكينهم، وتحسين ادائهم واكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لقيامهم بالعمل على الوجه الصحيح.

3. المشاركة والتحفيز:

المشاركة الامثل للمعلومات لموظفي المنظمة هي من الأسباب الرئيسية التي شكلت الجودة في اليابان، وتبدأ المشاركة من الإدارة العليا ثم المديرين ثم العاملين، وذلك بإعطائهم الصلاحيات وتفويضهم وتوفير الدعم اللازم لهم، وتشجيعهم على الأبداع والابتكار، ومنحهم الحرية والاستقلالية (نيادي، 1999).

وكان التحفيز في المنهج الاسلامي يحث الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ومن الأدلة على ذلك قوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً" (الكهف:30)، حيث الأجر هنا يشمل المزايا التي يمنحها الله لعباده الصالحين سواء أكانت مادية أو معنوية. ولتحفيز العاملين على اتباع الأساليب الحديثة لتخطيط الجودة، ينبغي تعريفهم بهذه الأساليب وتقديمها لهم على شكل خطوات سلسه يسهل على الجميع فهمها. ويتضمن التحفيز أيضاً إزالة العقبات الموجودة في طريق الجودة، تلك العقبات التي تشمل: عدم وعي أهمية الجودة وغياب القدوة وعدم فهم نتائج ضعف الجودة أو العائد المادي والمعنوي الذي سيعود على العاملين جراء تحسين الجودة (جوران، 1993).

في ظل مفاهيم إدارة الجودة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين، فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، ومن ثم يجب إشعارهم بذلك (جابلونسكي، 1993).

ان اي نجاح تصبو اليه الادارات انما يعتمد على الموظفين ومشاركتهم في هذا النجاح، بقيامهم بعملهم على اكمل وجه، ولتحقيق الابداع والتميز، وهذا لن يتئتى الى بعد تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وفي اعداد الخطط لهم وللمنظمة ككل.

4. نظام المعلومات والتغذية العكسية :

لنجاح أي منظمة أعمال في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة فإنه لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على أحدث التقنيات لنقل وتداول المعلومة بسهولة ويسر، وإيصالها للمدراء؛ حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بالشكل الصحيح والوقت المناسب.

وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الاخرى السابقة أن تؤتي ثمارها، وهنا تلعب الاتصالات الدور المحوري لأن أي منتج من أي نوع (سيارة أو حتى سفينة فضاء) لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية. ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية سليمة والرغبة الصادقة من المشرفين في مساعدة مرؤوسيهم على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع (جابلونسكي، 1993).

ان توفر نظام معلومات كامل للجودة في المنظمة يساعدها على النجاح والاستمرارية في تطبيق انظمة الجودة الشاملة، لأنه يساعد على التعرف على مدى تطبيق ما هو مخطط له سابقاً، ولذلك يجب وجود أدوات قياس لمعايير الجودة (Saraph,1989). ومما لاشك فيه ان التغذية الراجعة هي المقياس الحقيقي لرضا المستهلك او العميل عن المنتج او الخدمة وعليه فان اي نصح او شكوى يقدمها العملاء يجب ان تؤخذ على محمل الجد وحلها والتركيز عليها والاستفادة منها مستقبلا لتجنب الوقوع في ذات الخطأ مرة اخرى.

5. العلاقة بالموردين :

لم تعد المنظمات تعمل بمعزل عن عملائها ومورديها فالكل في مركب واحد، والمنظمة التي تعي أهمية العلاقة الوثيقة مع الموردين وخاصة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ يجب أن تعمل على تطوير علاقاتها وجعلها علاقة ثقة متبادلة، من خلال إشراك الموردين في برامج تحسين الجودة، وحسن اختيارهم والعمل على تقييمهم باستمرار، والاستغناء عن كل مخالف لمعايير الجودة. وتعتبر هذه الركيزة مهمة اذا تعد احدى المحاور الرئيسية لجائزة بالدريج العالمية (نيادي، 1999).

ويجب التركيز على أهمية أختيار الموردين على أساس الجودة لا اعتماداً على السعر (Dyer,1996)، ومن ما لاشك فيه ان علاقة المنظمة مع الموردين تعتبر عنصرا هاما يؤثر على تنافسية المنظمة ونجاحها (نيادي، 1999).

6. توكيد الجودة:

يتطلب توكيد الجودة أخذ القياس الملائم أبتدءً من التصميم وخلال مراحل التصنيع وانتهاءً بوصوله الى العميل (معلا، 1998). وهي كذلك جودة الحقائق (Facts)، وهي عدم وجود عيوب او اخطاء في المنتج النهائي، وهي عمل الشيء الصحيح من المرة الاولى ولكل الوقت (Sallis, 2002).

7. التحسين المستمر:

الجودة ليس لها نهاية فهي عملية مستمرة دون توقف. وهذا يتطلب التحسين المستمر وسرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية، وتبسيط الاجراءات التشغيلية، وهناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة والتطوير (حمود، 2000 ؛ معلا، 1998). وركزت فلسفة التحسين المستمر على إدارة كافة الانظمة والعمليات ككل (نيادي، 1999 نقلاً عن Evans & Lindsay, 1996). وقد ركز ديمنغ على التحسين المستمر والدائم من خلال تنفيذ دورة مستمرة رباعية المراحل: (التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية)، وسميت بدورة ديمنغ (Deming Cycle) (Sammuel, 2005).

8. دعم الإدارة العليا :

يعتمد نجاح اي عملية ادارية بالدرجة الاولى على القيادات الادارية ومدى إيمانهم بأهدافهم ووضوح الرؤيا والطريق أمامهم، وترى (جريس، 2004) ان تطبيق إدارة الجودة يجب ان يبدأ من رأس الهرم التنظيمي ثم ينحدر الى المستويات الدنيا. ويعد التزام الإدارة العليا من الركائز الاساسية في إدارة الجودة الشاملة، ويرى (Martin,1993) ان الدعم يتمثل في عدة جوانب:

أ. تعزيز الثقافة نحو الجودة. ب. تمكين الموظفين وتطويرهم.
ج. وجود رؤيا شمولية طويلة الأمد. د. وضع خطط إستراتيجية واضحة الأهداف.

9. الوقاية من الاخطاء:

تعتبر تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، وكما قيل في القدم (درهم وقاية خير من قنطار علاج)، "ان وجود معايير مسبقة تسهل عملية قيام كافة الموظفين في عملية مطابقة الجودة، للتأكد من انها قدمت بالشكل الصحيح والمخطط له دون اي اخطاء او إعادة " (زين الدين، 1996). وهذا يتطلب

إستخدام معايير خاصة لقياس جودة المنتجات او الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من إستخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء (جابلونسكي، 1993). ويرى ديمنغ ان الوقاية هي استراتيجية ربحية لان تطبيقها يقلل من الحاجة الى الرقابة الدائمة، وبالتالي توفر الوقت والجهد والمال، وهذا ما اكده كروسبي من خلال تطبيقه لمبدى الاخطاء الصفرية - Zero Error (Suganthi, 2005).

10. التدريب والتطوير:

يعد التدريب أحد الركائز الأساسية التي تساهم بنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن العاملين من اداء العمل بشكل مميز، يقلل من تكلفة الاعادة او الأخطاء. والتدريب ليس خياراً بل ضرورة حتمية، ومن الأهمية بمكان البدء بتدريب الإدارة العليا لضرب المثل والقدوة لكل الإدارات؛ ولتمكين كبار المديرين من تدريب موظفيهم فيما بعد، ويمتد التدريب على الجودة إلى كل العاملين في المنظمة، ولا يقتصر على العاملين في إدارة الجودة فقط. ويبدأ التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم المواد والحقائب التدريبية التي تلبي تلك الاحتياجات وتحديد المجموعات التي تتلقى التدريبات (جوران، 1993).

وسيكون للتدريب الأولوية رقم واحد في خطط وسياسات المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اذا ان التدريب هو القادر على تغير اداء الأفراد وسلوكهم وزرع ثقافة الجودة فيهم (Arasli, 2002)، وهذا يجعل التدريب أفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعلومات والقدرات اللازمة لأداء العمل بجودة واتقان.

وتحتاج عملية تحسين الجودة إلى مهارات خاصة تتغير بتغير أساليب العمل وبتقدم العمل، فإن التدريب على المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهاراتهم يعد أمراً حيوياً في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة، التي يعتبر التدريب فيها ضرورة نابعة من تغيير إدارة الجودة الشاملة نفسها (المناصير، 1994).

ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والإتجاهات وفق أسس علمية تنعكس إيجابياً على أداء العاملين وقدراتهم، وبالتالي فإن أية منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة المستويات الإدارية، وان التدريب النظري المجرد لا يكفي ولكن يجب

معرفة الاحتياجات الحقيقة للأفراد وجعلها هدفا للتدريب (ويليامز، 1999)، ويمتد التدريب على الجودة إلى جميع العاملين في المنظمة، ولا يقتصر على العاملين في إدارة الجودة (جوران، 1993).

وبشكل عام فإن البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مواضيع مثل: مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإعداد خطط العمل، ووضع برامج التحسين، وبناء فرق العمل، وأساليب حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وقيادة الاجتماعات، وأدوات وأساليب الرقابة، وأدوات تحليل العمليات، وخدمة العميل، وإعادة النظر في علاقة المورد بالعميل الداخلي، وقيادة الفرق، وأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وتخطيط وتوثيق وصيانة إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين في عمليات التحسين، وتجاوب الآخرين مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة عمليات التحسين المستمر (Arasli, 2002).

11. فرق العمل:

البداية الحقيقة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق العمل المعنية بتحسين الجودة، وهذه الفرق تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين، والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة (عبد العال، 2007).

تعرف فرق العمل على انها: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشتركة (جودة، 2006)، كذلك يعرف الفريق انه: مجموعة من الاشخاص يعملون معاً برؤية مشتركة، وتفاهم مشترك لمساعدة بعضهم البعض لتأدية واكمال العمل (Samuel & Suganthi, 2005).

تحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة، ويتوقع أن تقدم الإدارة العليا لهؤلاء الأفراد التدريب المناسب لتمكينهم ولتنمية قدراتهم، ويرى جابلونسكي أن القوى العاملة تشكل مجتمعاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن إستخدامها لتطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف، وهذا يتطلب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد متميز (Jablanski, 1993).

ويظهر مفهوم العمل الجماعي في الإدارة الاسلامية في قوله تعالى: (وتعانوا على البر والتقوى) (المائدة:2).

وعلى الرغم من الدور المهم الذي تقوم به فرق العمل في تحسين الجودة، إلا أن المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة يحذرون من المبالغة في عدد هذه الفرق لأن ذلك إهدار للموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون فرق العمل محددة ودقيقة ومفهومة من قبل كافة العاملين (المناصير، 1994).

خاتمة

تم في هذا الفصل ابراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها والنماذج المهمة التي شملتها، واهم الركائز او المبادئ الواجب اتباعها في التطبيق، ومن ثم التطرق الى إدارة الجودة في التعليم والادوات المستخدمة في التطبيق واهم المزايا والفوائد العائدة من التطبيق، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم. واخيراً تم تقديم عدد من النماذج الرائدة لعدد من الجامعات والمعاهد الدولية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بشكل مميز.

الفصل الثالث

(الدراسات السابقة)

- الدراسات العربية
- الدراسات الاجنبية

الفصل الثالث

(الدراسات السابقة)

3-1 الدراسات العربية:

دراسة الحسيني (2013): بعنوان (**نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات إستخدامها في التعليم العالي**)، هدفت الدراسة الى تحليل عينة من نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية التي تم تطبيقها واثبتت فعاليتها، وكذلك محاولة الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وحصلت على النتائج التالية: ان تطبيق أحد هذه النماذج في مؤسسات التعليم العالي والالتزام به من شانه النهوض بالتعليم العالي وضمان جودته، كذلك إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والحد من المعوقات الادارية والاكاديمية يحتاج الى: فهم متعمق لهذا النظام، تقيم اوضاع المؤسسات الحالية، وضع استراتيجيات جديدة ودعم مادي ومعنوي من قبل أصحاب السلطة.

دراسة المساعدة وعبده (2011): بعنوان **(اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات ادارة الجودة)**، وهدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزرقاء الخاصة نحو تطبيق ادارة الجوة الشاملة. وتم تصميم استبانة خاصة لاغراض هذه الدراسة وتضمنت 53 فقرة، وكانت النتائج كالاتي: الناتج العام نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة كان ايجابي ومرتفع، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، الموهل العلمي).

دراسة جبر (2011): بعنوان (**التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي**)، هدفت الدراسة لإيجاد المشكلة في التطبيقات الإجرائية لإدارة الجامعات وليس في النظريات المجردة والتي تعتبر أساساً لتطوير التعليم وجودته. ومن هنا حاولت الدارسة الوصول الى قائمة من المعايير تصلح للتطبيق الإجرائي لضمان جودة التعليم الجامعي بعد التعرف على مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وأهم المعوقات التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

دراسة نمراوي (2010): بعنوان **(مدى تقبل اعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة الاردنية لادوارهم الجديدة كما تطرحها ادارة الجودة الشاملة في التعليم)**، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تقبل مدرسي جامعة الزيتونة الاردنية لمنحنى ادارة الجودة الشاملة الجديد في تدريسهم الجامعي، كما وتبحث الدراسة في اثر متغير الخبرة لدى عينة الدراسة. وتم تطوير استبانه خاصة للبحث مكونة اربعة محاور (ثقافة الجودة، الخطط الدراسية، اساليب التدريس، وسائل التقويم). وكانت النتائج كالاتي: وجود مستوى مرتفع من التقبل لدى افراد عينة الدراسة لادوارهم الجديدة بمتوسط حسابي (4.2)، وتبين ان المدرس الاقل خبرة لديه درجة اعلى من التقبل، وكشفت الدراسة عن بعض المعيقات التي تحول دون تطبيق المدرسين لادوارهم الجديدة وهي: (عدم توفر صورة واضحة عن مفاهيم الجودة، عدم توفر كوادر تدريبية مؤهلة في مجال الجودة، وسيطرة الاختبارات على عقول الطلبة واولياء الامور).

دراسة ابو الهيجاء (2007): بعنوان **(مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية)**، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهتي نظر (الهيئة التدريسية والطلبة) والى معرفة اثر المتغيرات (الجامعة، الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة). وأظهرت الدراسة ان هناك درجة تطبيق متوسطة لإدارة الجودة في كليات التربية الرياضية وكان الترتيب كالتالي: (النظام التعليمي، الوعي بإدارة الجودة الشاملة، النظام الاداري، النظام الاجتماعي، النظام التقني، النظام الخدمي).

دراسة صقر (2006): بعنوان **(تطوير نموذج لإدارة الجودة في الجامعات السعودية)**، هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة السعودية ومعرفه اثر المتغيرات المستقلة على ذلك وتطوير نموذج مقترح لـ إدارة الجودة الشاملة في تلك الجامعات، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي. وجاءت النتائج كالتالي: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة التربويين متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة والتخصص، كذلك وجود رغبة كبيرة بين أفراد العينة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنموذج المقترح.

دراسة الملاح (2005) بعنوان: **(درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية)**، وقد هدفت لمعرفة درجة تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم (1084). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كانت

متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس والعمر، كذلك أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال النمو المهني والدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في المجالين الأكاديمي وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الخبرة، المركز الوظيفي، والجامعة).

دراسة المطاعني (2005) بعنوان: (**درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديمين فيها**)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديمين فيها، حيث تكونت عينة الدراسة من 115 أكاديمي. واستخدم الباحث استبانة تكونت من 60 فقرة تشمل أهداف الدراسة. وقد كانت النتائج كالاتي: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى تخصص الكلية ولصالح الكليات المتخصصة مقارنة مع الكليات العامة. كما وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، الجنسية، طبيعة العمل) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة.

دراسة الغمير (2004): بعنوان (**امكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الاقسام في وزارة التعليم العالي**)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهل توجد فروق في إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري الدوائر تعزى إلى المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرات الإدارية. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: 1.كانت امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجالات التالية هي الأعلى حسب استجابة أفراد العينة حيث رتبت تنازليا على النحو التالي: مجال مرافق المؤسسة، مجال القيادة، مجال التخطيط، مجال التعليم والتعلم، مجال التقويم، مجال الموارد البشرية، مجال التغذية الراجعة. 2.لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة. 3.هناك فروق بين متوسط تغيرات ذوي عدد سنوات الخبرة (7-15) سنة من جهة ومن متوسط تغيرات ذوي عدد سنوات الخبرة (15سنة فاكثر) من جهة ثانية.

دراسة نوايسة (2004): بعنوان (**مدى امكانيه تطبيق مفاهيم ادوات الجودة الشاملة في جامعة مؤته من وجهة نظر الاداريين فيها**)، اظهرت الدراسة ان: إمكانية تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة كبيرة وتتعلق بمجالات (القيادة، رسالة الجامعة، التخطيط الاستراتيجي، عمل الفريق، نظام المعلومات، رضا العميل، الطريقة العملية واتخاذ القرار)، كذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات الإداريين لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

دراسة علاونه (2004) بعنوان: (**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية**)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وعلى اثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج منها، والكلية التي يدرس فيها، والعمر، على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (61) عضو هيئة تدريس. واظهرت النتائج: ان درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة، كما تبين ان اكثر المجالات تطبيقاً هي مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ثم مجال متابعة العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، وثم جاء مجال تطوير القوى البشرية وفي المرتبة الأخيرة مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع. كما بينت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لكل للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرج منها، والكلية التي يدرس فيها، والعمر).

دراسة جريس (2004): بعنوان (**إدارة الجودة الشاملة وامكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت**)، حيث اجرت الباحثة دراسة استكشافية، تناولت الدراسة امكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت، وحاولت الدراسة التعرف على أراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة في المجالات التي يجب ان تطبق بها معايير إدارة الجودة. وكانت النتائج كالاتي: تبين وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الاكاديمية والادارية وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي. وتبين عدم مراعاة حاجة السوق المحلي من التخصصات التي يتم طرحها، وعدم كفاية الدعم للبحث العلمي، وتبين ان كليات الإدارة والهندسة هي الاكثر تطبيقاً لإدارة الجودة الشاملة.

دراسة طرابلسية (2003): بعنوان **(إدارة الجودة الشاملة وامكانيه تطبيقها في مجال التعليم العالي)،** هدفت الدراسة لمعرفة مدى وامكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي. أظهرت الدراسة التالي: عدم ملائمة الثقافة السائدة في الجامعات السورية للثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وعدم ملائمة بعض الاوضاع الأكاديمية السائدة بالجامعات السورية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في عدة مجالات، وتبين وجود فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة الذي يتفق مع رغباتهم وميولهم، واخيراً وجود فجوة بين المستوى الفعلي للخريج الجامعي والمستوى المطلوب لسوق العمل.

دراسة الموسوي (2003) بعنوان: **(تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)،** هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية، وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع. وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

دراسة جويلى (2002): بعنوان (**المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية)**، وهدفت الدراسة الى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي. ومن اجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة تحديد الأهداف والأفكار وإشراك جميع الأطراف المستفيدة والتركيز على المناخ التعليمي والإدارة الواعية والتركيز على المخرجات و التأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة.

دراسة درادكة (2001): بعنوان **(درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها)،** هدفت الدراسة الى معرفة اراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية كما هدفت لمعرفة اختلاف وجهات النظر باختلاف المسمى الوظيفي والتخصص وسنوات الخبرة والرتبة الاكاديمية. وكانت نتائج الدراسة كالتالي: درجة التطبيق كانت متوسطة حيث حصلت على (3.35-3.51). حيث جاء ترتيب المجالات تنازليا كالتالي: (مجال الفلسفة والسياسات الاستراتيجية، مجال البيئة التنظيمية، مجال إدارة المعلومات، مجال الهيكل التنظيمي،

مجال الرقابة والتقييم، مجال القيادة الادارية، مجال إدارة الموارد البشرية)، وتبين وجود فروق تعزى لمتغيرات: التخصص، الخبرة والرتبة الاكاديمية.

دراسة ناجي (1998) بعنوان: (**إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، وتم في هذه الدراسة اخذ آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ومدى تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الاتية: أن مستوى رضا طلبة الجامعة كان مرتفعا فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفض بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. وتوصلت أيضا إلى أن الجامعة تتوفر لديها القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كذلك أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل تقديم الحوافز للعاملين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

دراسة درباس (1994) بعنوان: **(إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي)،** هدفت الدراسة لمحاولة استقصاء التطبيقات التربوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي كنموذج، ورصد صعوبات تطبيق هذه النماذج في السياق التربوي السعودي، ومن هذه الصعوبات التي اوجدها البحث: ضعف بنية المعلومات التربوية، وندرة الكوادر التدريبية المؤهلة، والمركزية في صنع واتخاذ القرار. وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف دراسته المنهج النظري. وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات منها: البدء بالتدريب على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وادخالها على الخطط الدراسية في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، مع تكثيف ذلك في كليات التربية وكليات المعلمين. كما وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم اختيار المناسب منها للتطبيق بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية.

2-3 الدراسات الاجنبية:

دراسة (Ali & Ahmed, 2012) بعنوان: **(تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الباكستاني)**، هدفت الدراسة الى استقصاء مدى تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الباكستانية، في المحاور التالية: القيادة، الرؤية، الافعال، المصادر، مشاركة العاملين، الاستراتيجيات والسياسات، عمليات المراقبة والتطوير، التحسين المستمر، القياس والتقييم، التعلم والتدريب، والحوافز والجوائز. وجاءت النتائج كالاتي: فقدان مؤسسات التعليم العالي الباكستاني بشكل عام لتطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة. وأوصى الباحث بالاتي: التخصيص السليم للموارد المالية، وجوب وجود درجة عالية من التعاون والتنسيق بين الموظفين والادارات، السعي لتحديد الاحتياجات التدريبية، ضرورة استخدام الاساليب الاحصائية للتقييم والتحسين. ويؤكد الباحث على اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة لما لها من اهمية في زيادة الاقبال على التعليم العالي في الجامعات الباكستانية.

دراسة (Sabet et al., 2012) بعنوان: **(دراسة ادارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم العالي في ماليزيا)**، هدفت الدراسة الى استعراض كيفية عمل ادارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والتعليم، وتسليط الضوء على العلاقة بين المدرسين في الفصول من جهة وادارة العمليات والجودة الشاملة من جهة اخرى، وطبقت الدراسة على (112) عضو هيئة تدريس في خمس جامعات كبرى، عن طريق استبانة اعدت لاغراض البحث. واظهرت النتائج: ان جميع المدرسين لديهم المقدرة على ايصال مفاهيم ادرة الجودة الشاملة، وجود الالتزام والعمل الجماعي بدرجة عالية (في تبادل الافكار وصناعة القرار)، وجود علاقة بين المكافاءات والتحفيز والتقدير بدرجة عالية، وتبين ان المدرسين حصلوا على المعرفة عن الجودة الشاملة من قبل، وأخيراً عدم توفر المال الكافي لتوفير التدريب المناسب.

دراسة (Ali & Shastri, 2010) بعنوان: **(تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم)**، هدفت الدراسة الى محاولة ابراز مكانه التعليم العالي، والاحتياجات التي تساعد على تحسين جودة ونوعية التعليم في الهند. وجاءت نتائج الدراسة كالاتي: اظهرت الدراسة ان العنصر الاهم في جودة التعليم هو العميل (الطالب)، وجود تاثير للبيئة الداخلية والخارجية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة، المؤسسة التعليمية هدفها نشر المعرفة واجراء البحوث وخدمة المجتمع، ويمكن تطبيق ادارة الجودة الشاملة لكن بعد اجراء التعديلات والتطورات في التعليم، توفير المال للجامعات وللتعليم الطلابي من الحكومة او من مصادر اخرى مهم لتطبيق الجودة، وأخيراً على الجامعات تدريب اعضاء هيئة التدريس ورفع نوعية العملاء.

دراسة (Betek & Haroon, 2008) بعنوان: **(إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية - من منظور التسويق)**، وتركز هذه الدراسة على كيف يمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر قطاع التسويق. وتم صياغة السؤال البحثي استناداً على المزيج التسويقي ونموذج الميزة التنافسية لهذه الدراسة. واعتمدت الدراسة على النوعية، وتم جمع البيانات من اثنين من الشركات العالمية العاملة في منطقة (Halmstad). واظهرت النتائج أن الجودة ليست بالتكلفة الإضافية للشركة، بل هي وسيلة لزيادة الإنتاجية، ولتحسين النوعية، ولتقليل عدد المنتجات الخاطئة التي تحذف، وتخطيط أفضل. وبالتالي تم استنتاج أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال ضمان إدارة الجودة المناسبة في استراتيجيات التسعير والمنتجات وطريقة ترويجها وتوزيعها.

دراسة (Venkatraman, 2007) بعنوان: **(اطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التعليم العالي)**، وهدفت الدراسة إلى ايجاد إطار او نموذج لـ إدارة الجودة الشاملة في التعليم باعتباره وسيلة مقبولة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وقد تم تحليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن طريق النظر في مختلف العوامل المؤثرة مثل: الممارسات التعليمية، ومعوقات إدارة الجودة الشاملة، والعائد على الاستثمار من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذه النتائج أدت إلى وضع إطار للجودة الشاملة إعتماداً على عجلة ديمنغ لتنفيذ التحسينات المستمرة في برامج التعليم العالي.

دراسة (Gavriel and Romar, 2006) بعنوان: **(الصعوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)**، وهدفت الدراسة الى توضيح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وذلك من خلال تحديد وتحليل الأدوار المزدوجة للطلاب والمعلمين. كما ناقشت الدراسة بعض أوجه القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية ماساتشوستس الأمريكية، إضافة إلى تقييم الأدوار المزدوجة للطلاب، وتحليل علاقتها وأثرها على تقوية العملية التربوية من خلال التفاعل بين هذه الأدوار. وقد أسهمت الدراسة في فهم أدوار الطالب والمعلم، وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة أفضل، كما ساعدت بتعزيز عملية التقويم كمقياس لجودة التعليم، وقدمت إجراءات يمكن أن تساعد الطلاب بتحفيزهم للبحث عن المعرفة.

دراسة (Laurie, 2004) بعنوان: **(ترسيخ الجودة - التحديات التي تواجه التعليم العالي)**، وهدفت الدراسة الى استقصاء آراء عينة من كبار المديرين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية على التحديات المرتبطة بضمان الجودة. ونماذج تحسين الجودة وهياكل المنظمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد اعتمدت الدراسة على المقابلات التي شكلت استبانة حددت اولويات ضمان الجودة. واظهرت النتائج الاتي: ان تطبيق إدارة الجودة بالجامعات يحتاج لبيئة متجانسة مع ثقافة المنظمة، واذا ما ارادت المنظمة ترسيخ الجودة فلا بد من تلبية كافة احتياجات العاملين بها. وقد اوصت الدراسة باهمية القيادة التحويلية، وخلق ثقافة تنظيمية جديدة، لتحقيق نجاح إدارة الجودة، وهذا ينعكس على الطلبة وتعليمهم، وعلى المجتمع ككل.

دراسة (Mikal, 2003) بعنوان: **(إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا، دراسة حالة جنوب سدني)**، وهدفت الى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سدني. وقد أشارات نتائج الدراسة إلى أن إستخدام إدارة الجودة قد أثر إيجابياً وعزز قرارات الإدارة من حيث تغيير النظام، وإعادة بناء الحوافز، وإهتمام المختصين في تقييم المواد الدراسية، كذلك القيادة الأكاديمية وخدمة العملاء. وأصبح التركيز اكبر على قضايا الجودة، وأصبح هناك إهتمام بتطوير نظام المعلومات ، وتم تقوية البنى التحتية للأبحاث، وتم العمل على الحوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب.

دراسة (Baldwin, 2002) بعنوان: **(إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتتطبيقاته وادراك العملاء الداخليين والخارجيين لذلك)**، وبحثت الدراسة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في إحدى جامعات جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، لإدارة الجودة الشاملة من جهة، وبين أبناء المجتمع المحلي من جهة أخرى. كذلك تناولت الدراسة العلاقة بين تلك الأطراف لبحث أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولنجاح تلك العملية، والعلاقة بين رضا تلك الأطراف عن تطبيق الجامعة لإدارة الجودة، وبين دعم الإدارة العليا في الجامعة للجهود المبذولة في هذا المجال. ومن النتائج الهامة: 1.أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة. 2.أهمية الاستمرار في تطبيق إسلوب إدارة الجودة الشاملة. 3.أهمية التزام الجامعات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للحصول على الاعتماد الأكاديمي. 4.أهمية تطبيق الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كعامل محفز لإدارة الجامعات ولأعضاء هيئة التدريس على التطوير المستمر حرصا على السمعة والمكانة في المجتمع.

دراسة (Welsh, 2002) بعنوان: **(قياس وضمان الجودة في التعليم العالي)**، وهدفت الدراسة لمناقشة مفهوم قياس الجودة ودورها على التكنولوجيا، بعمل نظام لقياس الجودة المستمرعلى مستوى المؤسسة (QMS2000) في جامعة لويزفيل. وهو نظام معلومات تفاعلي تبادلي، يتضمن بيانات من 273 طالب ومن الخريجين ومن أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، واراء اصحاب العمل، ترتبط جميعها بقواعد البيانات في الجامعة. وتعمل في النظام بيئة خدمة العملاء التي تسمح للمستخدمين المرخص لهم الوصول إلى مكونات معينة من النظام في أي وقت، لكتابة التقارير وإجراء التحليلات الإحصائية بالاستفادة من قواعد البيانات. ويتم الاستفادة من البيانات والتقارير في التخطيط الاستراتيجي، ووضع الميزانيات، وتقييم النتائج.

دراسة (Malek & Kanji, 2000) بعنوان: **(إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية)**، وهدفت الدراسة الى البحث عن إدارة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات التعليم العالي الماليزية، وجاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى التقدم الحاصل في الجامعات، واظهرت نتائج الدراسة ان (88.5%) من المؤسسات التي تم دراستها هي مؤسسات صغيرة؛ اي ان عدد طلابها لايزيد عن (5 الاف طالب) واظهرت النتائج ان 50% من الجامعات طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وجاء في الدراسة كذلك البحث عن اسباب إستخدام إدارة الجودة ومعوقاتها، وحاولت الدراسة البحث عن نماذج الجودة المستخدمة في الجامعات، بهدف الوصول الى النموذج الافضل والاكثر تقدماً، وقد خلص الباحثان ان نموذج الهرم هو النموذج الاميز.

دراسة (Xue, 1999) بعنوان: **(الممارسات الفاعلة في استمرار تحسين الجودة في جامعات وكليات امريكا)**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث ركزت الدراسة على نوعية الممارسات في نجاح تطبيق الجودة في البيئة الأكاديمية. وقد اعتمد الباحث في دراسته على بناء نموذج يضم المعايير الستة الأساسية المقترحة للجودة التي وضعها مالكولم، وتكونت الدراسة من مرحلتين أساسيتين، وقد توصل الباحث بنتائج دراسته إلى توزيع مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مجموعات من حيث تطبيقها للجودة: (المبتدئين/ ذوي الخبرة المحدودة/ ذوي الخبرة الطويلة)، وتوصلت كذلك الى أن هناك فروقاً بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وأن مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق الجودة بينما لم يوجد أثر للجنس أو العرق.

دراسة (Kanji and Tambi, 1999) بعنوان: **(إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة)**، وهدفت الدراسة الى تقسيم عملاء مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعتين: الأولى يطلق عليها(عميل أولي) مثل العالمون والمعلمون. والثانية يطلق عليها (عميل ثانوي) مثل الجهات الحكومية والصناعية، و أولياء الأمور. أما من حيث الموقع فقدتم تقسيم العملاء إلى عملاء داخليين وعملاء خارجيين، وقد بين الباحث أن الطلاب هم غالباً العملاء الداخليين والخارجيين في وقت واحد.

دراسة (Christofferson, 1997) بعنوان: **(الادراك في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الكليات والمدارس العامة الأمريكية)**، وهدفت الدراسة إلى تحليل إدارة الجودة الشاملة في كليات ومدارس ولاية أيوا، ومقارنة الاستجابة بين الكليات والمدارس في هذه الولاية، من حيث التدريب على الجودة، وأدوات الجودة والمعوقات التي تقف أمام تطبيق الجودة. وقد شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والإداريين ورؤساء المجالس في (15) مدرسة و(15) كلية، وتضمنت الاستبانة المستخدمة (39) فقرة، وتوصلت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكليات قد تلقوا تدريباً أكثر من نضرائهم في المدارس، وأن أعضاء هيئة التدريس كانوا أقل رغبة في تطبيق الجودة الشاملة من الإداريين ورؤساء المجالس في كل من الكليات والمدارس، وبالنسبة لبعض أدوات ومبادئ الجودة وجدت الدراسة أن المدارس اقل إستخداماً لها مقارنة مع الكليات، كما وأن المؤسسات التعليمية تفتقر إلى الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة.

دراسة (Bass & Dellana, 1996) بعنوان: **(تقيم إستخدام إدارة الجودة الشاملة في قاعات الدراسة)**، هدفت الدراسة إلى تقييم إستخدام إدارة الجودة الشاملة في قاعات الدراسة بكليات إدارة الأعمال، وقد تكونت عينة الدراسة من ألف عضو هيئة تدريس بكليات الإدارة استجاب منهم (813) للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن 11% من أفراد العينة يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقييم مساقاتهم، في حين أن 16% من أفراد العينة قد أكدت على تدريسهم لمدخل إدارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى وجود صعوبة كبيرة في قياس مدى التحسن في إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس عند التطبيق.

دراسة (Courtney, 1995) بعنوان: **(تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)**، وقد هدفت هذه الدراسة لجمع وتحليل البيانات من مؤسسات التعليم العالي التي طبقت إدارة الجودة الشاملة من أجل فهم أفضل للعلاقة بين مدخل التطبيق على نطاق المؤسسة مقارنة مع نطاق القسم. وقام الباحث بعمل استطلاع حيث قام بإرساله بالبريد إلى رؤساء الأقسام في (242) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وتوصل الباحث إلى أن (14%) من المؤسسات قد استخدمت إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه المؤسسات (16%) طبقت إدارة الجودة الشاملة بإستخدام مدخل نطاق المؤسسة بينما (93%) استخدموا مدخل القسم. وتوصل كذلك إلى أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بمدخل نطاق المؤسسة حصلت بشكل ذو دلالة على منافع أكبر ومشكلات أقل، وحققت مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمؤسسات التي استخدمت مدخل القسم.

دراسة (Brown & Jacqueline, 1995): حول إتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن. هدفت إلى استقصاء العلاقة بين إتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الإتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العِرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العِرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية قد تم تحديدها.

دراسة (Lewis and Smith, 1994) بعنوان: **(الجودة الشاملة في التعليم العالي)**، وهدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقام الباحثان بتوزيع استبانة في ولاية تكساس الأمريكية على عينة تكونت من 86 مدير دائرة ورئيس قسم في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نقص في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في ضعف عمليات المراقبة والمتابعة والتدقيق، وتوصل الباحث إلى أن مديري الدوائر يؤكدون أن الجامعات تطبق معايير الجودة الشاملة بكل متطلباتها، بينما يرى رؤساء الأقسام عكس ذلك، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للجامعة بالارتباط والتفاعل بصورة أفضل مع المجتمع المحلي، ويساعدها على التغلب على مشكلات الاتصال بين أقسامها وكلياتها، ويعالج بعضاً من جوانب القصور في إعداد وتهيئة الطلبة.

3-3 خلاصات واستنتاجات:

نلاحظ من خلال مراجعة الدراسات العربية ان الباحثين اهتموا بالنقاط التالية: تقويم انخفاض مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة، التعرف على مدى وعي مؤسسات التعلم العالي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، دراسة امكانية تطبيق او مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد اوضحت هذه الدراسات اهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة ادارية جديدة تضمن تحقيق الأهداف بفعالية في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات التربوية واغلب الدراسات العربية ركزت على الاطار النظري في محاولة لفهم وتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد تضمنت هذه الدراسات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والمحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ومعايير إدارة الجودة، وادوات قياس إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واظهرات اغلب الدراسات رغبة كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وانخفاض في مستوى التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

اما الدراسات الاجنبية فقد انتقلت نتائجها من النظرية الى التطبيق فقد ابرزت تقدم كبير في الدول التي قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعاتها وكلياتها، وقد استطاعت هذه الدول من الاستفادة من إستخدام وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجعل هذه التكلفة كميزة تنافسية لها. ونجد كذلك ان هذه الدراسات طّبقت في بيئات اكثر تطوراً، وذات خبرة أوسع وأكبر بإدارة الجودة الشاملة، وذهبت الدراسات الاجنبية الى مرحلة ما بعد التطبيق، وما حصلت عليه الجامعات والكليات من فوائد ومميزات بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة، كذلك البحث عن نظام لقياس مستوى الجودة فيها.

ومن الملاحظ ان اغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وبعض الدراسات اعتمد على المنهج المقارن، حيث تناولت مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في اليابان والولاياتت المتحدة الامريكية ومقارنتها مع واقع جامعاتهم.

4-3 ما يميز هذه الدراسة :

- انها اجريت على قطاع التعليم العالي (الجامعات) في الأردن، لما لهذا القطاع من اهمية كبيرة في مجالات التنمية والاقتصاد كونه الرافد الاساسي لسوق العمل بالخبرات والكفاءات المتنوعة.
- شملت عدداً لا بأس به من الجامعات الحكومية والخاصة الاردنية، في حين ان اغلب الدراسات السابقة اجريت على جامعة واحدة او كلية واحدة في عدة جامعات.
- عدم وجود اي دراسة (حسب علم الباحث) اهتمت بعمل مقارنة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الحكومي والخاص على مستوى الجامعات الأردنية.
- جاءت بوقت مهم حيث تقوم وزارة التعليم العالي بتطبيق نظام الاعتماد على الجامعات الحكومية والخاصة.
- جاءت هذه الدراسة للبحث في مرحلة التطبيق (ما بعد الكلام النظري).

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كذلك تقدم هذه الدراسة عدد من النماذج والمعايير التي يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والتي يمكن تبنيها في الخطط الاستراتيجية للجامعات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل الى إيضاح منهجية الدراسة، من حيث تصميم الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والمتعلقة بصدق وثبات الأداة، بالإضافة الى الإسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات، وينتهي الفصل بعرض لأهم المحددات التي واجهت الباحث خلال عملية الدراسة. وفي ما يتعلق بمشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها وأهدافها فيمكن الرجوع الى الفصل الأول من هذه الدراسة.

1-4 تصميم الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد ساعدت الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية منها في توجيه الباحث نحو هذا التصميم المنسجم مع أهداف الدراسة في محاولة فهم وتحليل الظاهرة. ويتطلع الباحث الى تعميم نتائج الدراسة بدرجة مقبولة في قطاع التعليم العالي الأردني.

2-4 مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من العام الجامعي 2012/2013 وهي:

الجامعات الحكومية: جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الهاشمية، جامعة آل البيت، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التقنية، الجامعة الألمانية الأردنية.

الجامعات الخاصة: العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأهلية الخاصة، فيلادلفيا الخاصة، الإسراء الخاصة، الزيتونة الأردنية الخاصة، البتراء الخاصة، جرش الأهلية الخاصة، الزرقاء الأهلية الخاصة، إربد الأهلية الخاصة، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، جدارا للتميز، عمان العربية للدراسات العليا.

3-4 عينة الدراسة :

تم أخذ عينة قصدية من الجامعات الحكومية: (الأردنية، اليرموك، آل البيت، الهاشمية، مؤته، الطفيلة التقنية، العلوم والتكنولوجيا)، وعينة اخرى من الجامعات الخاصة: (عمان الأهلية، الزرقاء الخاصة، فيلادلفيا، جدارا للتميز، الزيتونة، الاسراء، البتراء، اربد الاهلية، الاميرة سمية)، بهدف تمثيلها لأقاليم المملكة (شمال، جنوب، وسط). وبعدها تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس لدراسة وتحليل أبعاد هذه الدراسة.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) بعد التحقق من صدقها بعرضها على اربعة محكمين ثم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة بشكل عشوائي بواقع (500) عضو هيئة تدريس، تم استرجاع (400) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (80%) وبعد تدقيقها أستبعد الباحث (10) إستبانات غير صالحة لأغراض التحليل، اي أنه تم إستخدام (390) إستبانة للتحليل. والجدير بالذكر أن عملية توزيع الاستبانات أُرفقت بكتاب تغطية من الجامعة لتسهيل عملية جمع المعلومات، وكذلك فان عملية توزيع واسترداد الإستبانات على أعضاء هيئة التدريس تمت بالإسلوب الشخصي (باليد)، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح والوقت المناسب. (انظر الجدول رقم (4-1))

جدول رقم (4-1)

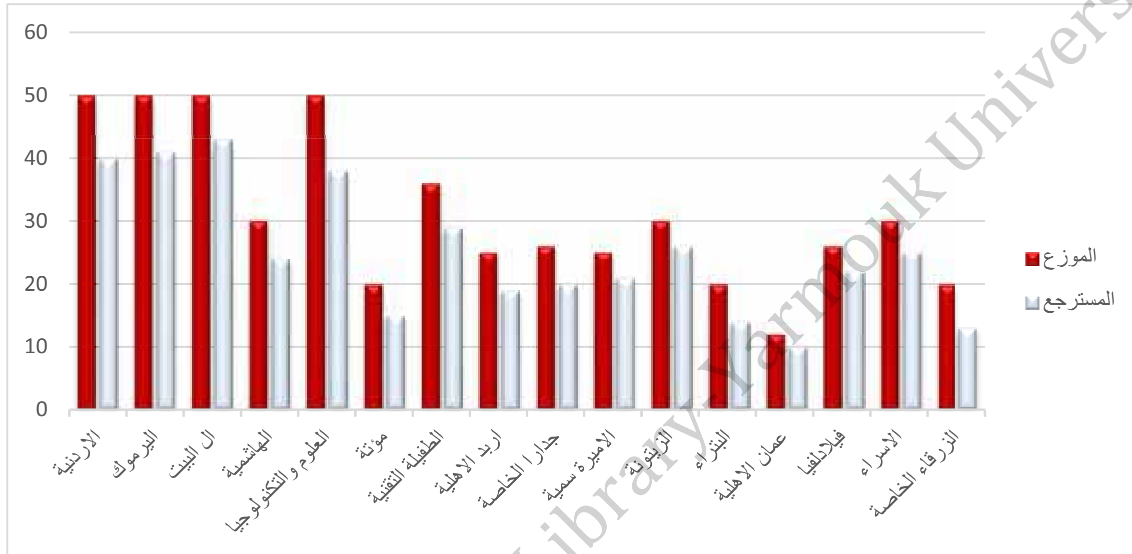
نسبة استرجاع وتوزيع الاستبانات على الجامعات

الجامعة	عدد الاستبانات	عدد المسترجع	نسبة الاسترجاع
الأردنية	50	40	%80
اليرموك	50	41	%82
ال البيت	50	43	%86
الهاشمية	30	24	%80
العلوم والتكنولوجيا	50	38	%76
مؤتة	20	15	%75
الطفيلة التقنية	36	29	%80.5
اربد الاهلية	25	19	%76
جدارا الخاصة	26	20	%76.9
الاميرة سمية	25	21	%84
الزيتونة	30	26	%86.6
البتراء	20	14	%70
عمان الاهلية	12	10	%83.3
فيلادلفيا	26	22	%84.4
الاسراء	30	25	%83.3
الزرقاء الخاصة	20	13	%65
المجموع	**500**	**400**	**%80**

فيما يلي الشكل (4-1) يبين توزيع اداة الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة ونسبة الاسترجاع لكل جامعة:

شكل رقم (4-1)

توزيع اداة الدراسة على الجامعات



4-4 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث واستناداً الى طبيعة الدراسة ونوع البيانات المطلوبة المصادر التالية:

المصادر الثانوية:

وذلك بالرجوع الى الكتب العلمية والمقالات الأكاديمية والأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة بهدف بناء وكتابة الإطار النظري، وتوضيح المفاهيم الأساسية وللإستفادة منها بإثراء أسئلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الاولية:

والتي إعتمدت على البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة إستبانة طوّرت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. (انظر ملحق B)

5-4 مراحل تطوير الاستبانة

تم اعداد وتطوير أداة الدراسة الحالية بعد إستعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة منها (درادكة، 2004 ؛ Welsh,2002 ؛ Baldwin, 2002 ؛ ابو دولة والنيادي، 2000 ؛ ابوليلى، 1998). وقد إحتوت أداة الدراسة على جزئين: أحتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس، كما أشتمل على عوامل تنظيمية مثل سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والجامعة، وفي الجزء الثاني من الإستبانة تم السؤال عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم، وذلك من خلال تسعة مبادئ (مجالات) أساسية للجودة الشاملة. (أنظر ملحق B)

وبعد أن تم تطوير البناء الأولي للإستبانة، قام الباحث بعرضها على المشرف لمراجعتها ومناقشتها، وكذلك التأكد من شموليتها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة الأساسية، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين.

6-4 الاختبارات الخاصة بصدق الأداة (الاستبانة)

1-6-4 صدق اداة الدراسة Instrument Validity:

قام الباحث بعرض المقياس على اربعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة وطلب منهم تحديد مدى شمولية المقياس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والصحة العلمية للفقرات ودرجة إرتباط كل مبدأ بالمجال الذي أدرج تحته وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها والصحة اللغوية للفقرات وصلاحية المقياس للتطبيق، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم التعديل على الاداة من (حذف او اضافة او تعديل) لبعض الفقرات والعبارات، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس المتغيرات المطلوبة.

2-6-4 ثبات اداة الدراسة Instrument Reliability:

I. تم التحقق من ثبات الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (390) عضو هيئة تدريس، فقام الباحث بإستخراج معامل الثبات بإستخدام معادلة (كرونباخ الفا) لتقدير درجة التجانس وإنسجام مجالات الدراسة الدرجة الكلية، حيث كانت تتراوح معامل الثبات للمحتوى الرئيسي للاستبانة بين (0.62) و (0.96) وقد عدت هذه القيم كافية لأغراض هذه الدراسة، ويظهر من الجدول (4-1) معامل الأتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول رقم (4-2)
قيم كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

المبادئ	عدد الفقرات	معامل الثبات
التركيز على العميل / الطالب وعضو هيئة التدريس	8	0.88
المشاركة والتحفيز	5	0.82
نظام المعلومات والتغذية العكسية	5	0.62
التحسين المستمر وتؤكيد الجودة	8	0.89
التدريب والتطوير	7	0.88
فرق العمل	6	0.86
ادارة القوى البشرية	8	0.96
الوقاية من الاخطاء	7	0.80
دعم الإدارة العليا	8	0.85

II. بالاضافة الى ذلك ولكي تكون الأداة صادقة وتعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت في فترتين مختلفتين على الأشخاص أنفسهم قام الباحث باستخراج ثبات الأداة وذلك بإستخدام إسلوب الإختبار وإعادة الإختبار (Test - Retest) وعلى هذا الأساس تم تطبيقها على عينة مكونة من (12) من أعضاء هيئة التدريس، بفارق أسبوعين بين الاختبار الأول والاختبار الثاني، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.87) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

4-7 التحليل المستخدم

شمل مقياس التحليل المستخدم في الاستبانة ما يلي:

4-7-1 المقياس الإسمي Nominal Scale: وذلك لقياس الجزء الأول من الاستبانة.

4-7-2 مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likert Scale: وذلك لقياس الجزء الثاني من الاستبانة. وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي كونه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداماً لقياس الآراء، وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

ومن خلال إستخدام الوسط الحسابي ومسطرة القياس، حددت ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، ومنخفض) كما يلي:

- إذا كان الوسط الحسابي من (1 – 2.49) فأن هذا يشير إلى أن مستوى التطبيق (منخفض).
- إذا كان الوسط الحسابي من (2.5 – 3.49) فأن هذا يشير إلى أن مستوى التطبيق (متوسط).
- إذا كان الوسط الحسابي من (3.5 – 5.0) فأن هذا يشير إلى أن مستوى التطبيق (مرتفع).

4-8 الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تم إستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث تم إستخدام أكثر من أداة إحصائية لتحليل النتائج وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي توضيح لأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة:

4-8-1 اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

لقد تم الاعتماد على هذه الاداة للتحقق من الاتساق الداخلي والانسجام لفقرات الإستبانة وللتأكد من ثباتها. فقد قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا الناتج عن تحليل عناصر الاستبانة، حيث كلما كانت قيم كرونباخ ألفا عالية كلما كانت درجة الاتساق الداخلي عالية ومقبولة ومؤشراً على ثبات اداة الدراسة.

2-8-4 الاساليب الاحصائية الوصفية

أستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح طبيعة وتركيبة مجتمع الدراسة. وتضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

3-8-4 اختبار معامل بيرسون للارتباط

يعتبر معامل بيرسون من اكثر معاملات الارتباط شيوعا وإستخداماً، ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين في ظل توفر بيانات غير مستمرة.

4-8-4 اختبار التباين الاحادي - ANOVA

يعتبر اختبار التباين الاحادي ANOVA من الاكثر إستخداماً، ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين، ويعطي مؤشر نحو نوع العلاقة سؤاء ايجابية (طردية) او سلبية (عكسية)، ويكشف كذلك عن مستوى دلالة هذه العلاقة، وقد تم إستخدامه لتحديد العلاقة بين الرتبة الأكاديمية والخبرة التدريسية وبين مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

5-8-4 اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test

يستخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة تأثير دلالة الفروق لمتغير معين ذو قيمتين، وقد تم إستخدامه لمعرفة الفروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة مع متغير الجامعة (حكومية وخاصة).

6-8-4 إختبار شيفيه Scheffe

ويستخدم للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مصدر الاختلاف في حالة وجود إختلافات دالة احصائياً.

9-4 محددات الدراسة

- تردد بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة على الإستبانة تذرعاً بان هذه المعلومات ذات حساسية عالية أو لضيق الوقت، وهذا أدى الى تقليل نسبة الاسترجاع للإستبانات.
- عاملي الجهد والوقت والتكلفة حيث تمت عملية المسح والتوزيع بجهد شخصي.
- صعوبة الوصول الى العديد من الجامعات لبعد موقعها الجغرافي.
- تقتصر هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من حملة الدكتوراه فقط، خلال العام الجامعي 2012 / 2013.

خاتمة ..

لخص هذا الفصل المنهجية التي تبنتها الدراسة سعياً نحو تحقيق أهدافها والتي جرى تطويرها في ضوء الدرسات السابقة ومراجعة متئنية للأدبيات السابقة في ما يخص موضوع الدراسة. وقدم الفصل تصميم الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيراً ذكر محددات الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل للنتائج الميدانية ومناقشتها في إطار أهداف الدراسة وأسئلتها، حيث يشمل هذا الجزء وصف للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة، كذلك الاجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

1-5 وصف خصائص عينة الدراسة:

الخصائص الشخصية والخصائص التنظيمية: يبين الجدول رقم (5-1) وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر، ويبين ذات الجدول وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الكلية التي يعمل بها، ونوع الجامعة الي يعمل بها.

جدول رقم (5-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية (حجم العينة=390)

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	295	% 75.6
	انثى	95	% 24.4
العمر	25- اقل 35	107	% 27.4
	35- اقل 45	143	% 36.7
	45- اقل 55	91	% 23.3
	55- اقل 65	39	% 10
	65 فأكثر	10	% 2.6
مكان الحصول على اخر مؤهل علمي	المملكة المتحدة	96	% 24.6
	الولايات المتحدة الامريكية	40	% 10.3
	اخرى	254	% 65.1
الرتبة الاكاديمية	أستاذ	69	% 17.7
	أستاذ مشارك	127	% 32.6
	أستاذ مساعد	194	% 49.7
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	143	% 36.7
	5-10 سنوات	132	% 33.8
	10-15 سنة	54	% 13.8
	15سنة – فأكثر	61	% 15.6
الكلية التي يعمل بها	علمية	265	% 67.9
	إنسانية	125	% 32.1
الجامعة التي يعمل بها	حكومية	214	% 54.9
	خاصة	176	% 45.1

تم تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبانة ويبين الجدول رقم (5-1) نتائج التحليل، ونلاحظ أن (295) من أفراد العينة من الذكور بنسبة (75.6%) و(95) من أفراد العينة من الإناث بنسبة (24.4%).

وفيما يتعلق بمكان الدراسة والدولة التي حصل منها على أخر مؤهل علمي، فنلاحظ ان (96) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على شهادة الدكتوراه من المملكة المتحدة بنسبة (24.6%) في حين ان (46) من أفراد عينة الدراسة حصلوا عليها من الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة (10.3%)، فيما توزع باقي أفراد العينة على باقي دول العالم بنسبة (65.1%).

وفيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية، فنجد أن (69) من أفراد العينة برتبة أستاذ بنسبة (17.7%) و(127) من أفراد العينة برتبة أستاذ مشارك بنسبة (32.6%) و(194) من أفراد العينة برتبة أستاذ مساعد بنسبة (49.7).

وفيما يتعلق بالخبرة التدريسية، فإن (143) من أفراد العينة تتراوح مدة خبرتهم أقل من (5 سنوات) وهذا يمثل نسبة (36.7%) من أفراد عينة الدراسة وكان (132) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) وتشكل ما نسبته (33.8%) من عينة الدراسة، في حين ان (54) من أفراد العينة يملكون خبرة بين (10-15سنة) بنسبة (13.8%)، في حين كان (61) فرد من عينة الدراسة يملكون خبرة تدريسية تتعدى (15سنة) بنسبة (15.6%).

2-5 تحليل النتائج ومناقشتها

1-2-5 السؤال الاول: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

1-2-5 أولاً: تحليل فقرات مبدأ التركيز على العميل/ الطالب وعضو هيئة التدريس:

يحتوى مبدأ التركيز على العميل على (8) فقرات، وقد أستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الإهتمام من قبل الجامعات بالتركيز على العملاء (الطالب وعضو هيئة التدريس). ويوضح الجدول رقم (5-2) ردود مفردات العينة حول مدى تركيز جامعاتهم على العملاء سواء كانوا من الطلاب او من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذه الإجابات تحدد بمجملها درجة إلتزام الجامعات بتحقيق رغبات وتوقعات العملاء. حيث يرى أفراد العينة ان درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام له (2.81) واعتماداً على المقياس المستخدم (أنظر صفحة 63)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.95-1.08) مما يعني ان التباين في إتجاهات أفراد عينة الدراسة كان مرتفع نسبياً، ويعلل الباحث هذا الارتفاع بسبب الاختلاف بين افراد عينة الدراسة من حيث الكليات التي يعملون بها من جهة، ومن حيث كون الجامعة حكومية او خاصة من جهة اخرى. ويوضح ذلك الجدول رقم (5-2):

جدول رقم (5-2)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (التركيز على العميل/ الطالب وعضو هيئة التدريس) (حجم العينة=390)

الرقم	مَبْدَأ التركيز على العميل/ الطالب وعضو هيئة التدريس	%	قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحرص الجامعة على التعرف على متطلبات سوق العمل الأردني من التخصصات المطلوبة والعمل على تلبيتها	التكرار	140	150	100	2.81	1.08
		النسبة	35.9	38.5	25.6		
2	تقوم الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف الى احتياجات وتوقعات الطلبة	التكرار	169	145	76	2.64	1.01
		النسبة	43.3	37.2	19.5		
3	تقوم الجامعة بتحديد درجة رضى الطلاب عن الخدمات المقدمة لهم	التكرار	131	158	101	2.84	1.06
		النسبة	33.6	40.5	25.9		
4	ترحب الجامعة بأراء ومقترحات الطلبة وتأخذ بها	التكرار	140	144	106	2.85	1.05
		النسبة	35.9	36.9	27.2		
5	تهتم إدارة الجامعة بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس	التكرار	150	145	95	2.77	1.07
		النسبة	38.5	37.2	24.3		
6	تدرس الجامعة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من أجل تلبيتها بأفضل صورة	التكرار	153	150	87	2.73	.95
		النسبة	39.2	38.5	22.3		
7	تهتم الجامعة بالإقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	التكرار	146	138	106	2.82	1.06
		النسبة	37.4	35.4	27.2		
8	تقوم الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية واللامنهجية المختلفة	التكرار	106	141	143	3.07	1.07
		النسبة	18.1	36.2	26.7		
	المتوسط العام					**2.81**	

ويظهر من الجدول رقم (5-2) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المبدأ قد تراوحت بين (3.07) و(2.64)، وكانت الفقرة (تقوم الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية واللامنهجية المختلفة) الأبرز والأعلى بين هذه الفقرات، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن القيادات الجامعية تسعى دائماً الى خلق اجواء وأنشطة غير منهجية للطلبة تشغل بها وقت فراغهم، وكانت الفقرة (تقوم الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف الى إحتياجات وتوقعات الطلبة) هي الأقل من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل أن هناك بعض القصور في إهتمام الجامعات بالتعرف بشكل سليم على إحتياجات أو رغبات الطلبة، وكان المتوسط العام قريب جداً من متوسط عام الدراسة كاملة.

5-2-1 ثانياً: تحليل فقرات مبدأ المشاركة والتحفيز :

يحتوى مبدأ المشاركة والتحفيز على (5) فقرات، وقد أستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى إهتمام الجامعات بعملية المشاركة والتحفيز للعاملين لديها. ويوضح الجدول رقم (5-3) التالي ردود مفردات العينة حول مدى إهتمام جامعاتهم بعمليتي المشاركة والتحفيز، وهذه الإجابات تحدد بمجملها درجة إلتزام الجامعات بتطبيق المشاركة والتحفيز للعاملين لديها. حيث يرى أفراد العينة ان درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام له (2.73)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.02-1.13) مما يعني ان التباين في إتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً. وتم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال وهي كما بينها الجدول (5-3):

جدول رقم (5-3)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ(المشاركة والتحفيز) (حجم العينة=390)

الرقم	المشاركة والتحفيز	%	قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الجامعة على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات الجامعة في مجالات التخطيط والتطوير للعملية التعليمية	التكرار	160	128	102	2.77	1.12
		النسبة	41.1	32.8	26.2		
2	تفوض إدارة الجامعة الكليات والدوائر بإتخاذ القرارات الخاصة بهم	التكرار	142	131	117	2.85	1.07
		النسبة	36.4	33.6	30		
3	تستند التشريعات الناظمة للحوافز المادية والمعنوية في الجامعة على أسس الجدارة والكفاءة لدى أعضاء هيئة التدريس	التكرار	148	144	98	2.79	1.03
		النسبة	38	36.9	27.1		
4	يوجد تحفيز معنوي لأعضاء هيئة التدريس لكل من يسهم في تطوير وتحسين أدائهِ	التكرار	181	127	82	2.66	1.04
		النسبة	46.2	32.6	21		
5	تحرص الجامعة على تقديم نظام مكافآت مالية مناسب لأعضاء هيئة التدريس	التكرار	176	127	87	2.60	1.13
		النسبة	45.1	32.6	22.3		
	المتوسط العام					**2.73**	

ويظهر من الجدول رقم (5-3) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المَبْدَأ قد تراوحت بين (2.85) و(2.60)، وهي بشكل عام تشير الى درجة تطبيق متوسطة، وكانت الفقرة (تفوض إدارة الجامعة الكليات والدوائر بإتخاذ القرارات الخاصة بهم) هي الأعلى بين المتوسطات الحسابية لباقي فقرات المبدأ بمتوسط حسابي (2.85)، وهي مؤشر جيد نسبياً على وجود لا مركزية في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (تحرص الجامعة على تقديم نظام مكافآت مالية مناسب لأعضاء هيئة التدريس) بأقل متوسط حسابي بقيمة (2.60) وهذا يعكس درجة تطبيق متوسطة الا أنها تشير بشكل غير مباشر الى فقدان الجامعات الأردنية لنظام حوافر مناسب يقدم التحفيز الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية.

5-2-1 ثالثاً: تحليل فقرات مبدأ نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يحتوى محور نظام المعلومات على (5) فقرات، وقد أستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الإهتمام من قبل الجامعات بأنظمة المعلومات ومدى استخدامها للتغذية العكسية. ويوضح الجدول رقم (5-4) ردود مفردات العينة حول مدى عناية جامعاتهم بنظام المعلومات، هذا وقد أحتل هذا المَبْدَأ المركز الأول بالمجموع العام، حيث يرى أفراد العينة أن درجة تطبيق هذا المبدأ مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها (3.54)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.77-1.01) وتم استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المجال وهي كما بينها الجدول (5-4):

جدول رقم (5-4)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ(نظام المعلومات والتغذية العكسية) (حجم العينة=390)

الرقم	نظام المعلومات والتغذية العكسية	%	قليلة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر الجامعة نظام اتصالات حديث لتبادل وتداول المعلومات وتدفقها بين مستوياتها الإدارية المختلفة وبما يخدم نظام الجودة	التكرار	74	137	179	3.40	1.01
		النسبة	19	35.1	45.9		
2	توفر إدارة الجامعة نظاماً محوسباً يتم الرجوع اليه عند وضع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات الهامة في الجامعة	التكرار	76	117	197	3.41	0.92
		النسبة	19.5	30.0	55.5		
3	يتم الاتصال وتبادل المعلومات بيسر وسهولة بين اقسام وادارات الجامعة	التكرار	59	142	189	3.46	0.90
		النسبة	15.1	36.4	48.5		
4	توفر إدارة الجامعة الاتصال بقواعد المعلومات المحلية والدولية من خلال الاشتراكات السنوية	التكرار	15	38	337	4.21	0.77
		النسبة	3.8	9.7	86.5		
5	توظف الجامعة أنظمة المعلومات في مجالات التدريس والبحث العلمي	التكرار	89	158	143	3.23	0.98
		النسبة	22.6	40.5	36.7		
	المتوسط العام					3.54	

ويظهر من الجدول رقم (5-4) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا العنصر قد تراوحت بين (4.21) و(3.23)، واحتل هذا المبدأ المركز الاول بين باقي المبادئ بوسط حسابي (3.54) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة مما يعكس درجة تطبيق مرتفعة، ويعلل الباحث هذا الارتفاع لسعي الجامعات الى مواكبة التطور التكنولوجي الحديث بتوفير أجهزة حديثة وربط الجامعة بقواعد البيانات المختلفة.

وحصلت الفقرة (توفر إدارة الجامعة الإتصال بقواعد المعلومات المحلية والدولية من خلال الإشتراكات السنوية) أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.21) وهذا مؤشر يدل على أن الجامعات تحاول جاهده ربط الطلاب والهيئة التدريسية بقواعد البيانات المحلية والدولية للوصول والولوج الى كل جديد وحديث بشكل مستمر. وحصلت الفقرة (توظف الجامعة أنظمة المعلومات في مجالات التدريس والبحث العلمي) على أدنى قيمة بين فقرات هذا المبدأ حيث حصلت على وسط حسابي بقيمة (3.23) وتعتبر هذه القيمة جيدة بالنسبة للوسط الحسابي العام للدراسة الا أنها جاءت كأدنى قيم هذا المبدأ. وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (جرادات، 2004) ودراسة (دوغمان، 1997) من حيث اتسام أنظمة المعلومات بالجودة.

1-2-5 رابعاً: تحليل فقرات مبدأ التحسين المستمر وتؤكيد الجودة:

يحتوى مبدأ التحسين المستمر وتؤكيد الجودة على (8) فقرات، وقد أستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى إهتمام الجامعات بالتركيز على مبدأ التحسين المستمر وتؤكيد الجودة. ويوضح الجدول رقم (5-5) ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى إهتمام جامعاتهم بتطبيق عمليتي التحسين المستمر وتوكيد الجودة، وهذه الإجابات تحدد بمجملها درجة التزام الجامعات بتطبيق عمليتي التحسين المستمر وتؤكيد الجودة، حيث يرى أفراد العينة أن درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها (2.86)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.99-1.08). كما يبينه الجدول رقم (5-5):

جدول رقم (5-5)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (التحسين المستمر وتؤكيد الجودة) (حجم العينة=390)

الرقم	التحسين المستمر وتؤكيد الجودة		قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم الجامعة بمتابعة المستجدات في مجال التقنيات التعليمية لتطوير وتحسين خدماتها	التكرار	123	154	113	2.95	0.99
		النسبة	31.5	39.5	28.9		
2	لدى الجامعة العديد من الانظمة التي تهدف الى التقليل من الهدر في مصادرها المختلفة	التكرار	136	160	94	2.82	1.04
		النسبة	34.9	41.0	24.1		
3	تقوم إدارة الجامعة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة المستخدم تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة	التكرار	148	133	109	2.81	1.07
		النسبة	38	034.	28		
4	تقوم الجامعة بعملية مقارنه بينها وبين الجامعات المتطورة في العالم من اجل تحسين العملية التعليمية	التكرار	149	126	115	2.84	1.08
		النسبة	38.2	32.3	29.5		
5	تتخذ الجامعة إجراءات مستمرة للتأكد من تطوير وتحديث التجهيزات الدراسية (مختبرات، وسائل تعليمية، مكتبة ...الخ)	التكرار	141	133	116	2.87	1.08
		النسبة	36.15	34.1	29.75		
6	تعمل الجامعة على تقييم ادائها وانجازاتها باستمرار لتحسين العمل	التكرار	123	149	118	3.00	1.03
		النسبة	31.53	38.2	30.23		
7	تعمل إدارة الجامعة على جذب إهتمام أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحسين عملهم باستمرار	التكرار	141	136	113	2.88	1.03
		النسبة	36.15	34.87	28.97		
8	تعمل الجامعة على تطوير خططها المستقبلية وايجاد الخطط البديلة بأستمرار.	التكرار	158	124	108	2.79	1.03
		النسبة	40.51	31.79	27.69		
	المتوسط العام					2.86	

وحصل هذا المبدأ على وسط حسابي عام بقيمة (2.86) وتعكس هذه القيمة مستوى تطبيق متوسط، وحصلت الفقرة (تعمل الجامعة على تقييم ادائها وإنجازاتها بإستمرار لتحسين العمل) على أعلى وسط حسابي بقيمة (3.00) ويشير ذلك الى ان الجامعات الأردنية تقوم بمراجعة دورية وتغذية راجعة بين فترة واخرى للتأكد من سير عملها وإنجاز خططها بهدف تطوير وتحسين أدائها. وحصلت الفقرة (تعمل الجامعة على تطوير خططها المستقبلية وإيجاد الخطط البديلة بأستمرار) على أدنى قيمة بين فقرات هذا المبدا بقيمة وصلت الى (2.79).

وبتحليل نتائج هذا المبدأ بشكل عام يتضح لنا ان هناك اتفاق عام من قبل أفراد عينة الدراسة على ان الجامعات الأردنية تحرص على التحسين المستمر وتؤكيد الجودة.

1-2-5 خامساً: تحليل فقرات مبدأ التدريب والتطوير:

يحتوى مبدأ التدريب على (7) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الإهتمام من قبل الجامعات بالتدريب والتطوير لأعضاء الهيئة التدريسية. ويوضح الجدول رقم (5-6) ردود مفردات العينة حول مدى تركيز جامعاتهم على التدريب والتطوير، وهذه الإجابات تحدد بمجملها درجة التزام الجامعات بتطبيق عملية التدريب لأعضاء الهيئة التدريسية. حيث يرى أفراد العينة ان درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام له (2.67)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.0-1.08) كما بالجدول رقم (5-6).

جدول رقم (5-6)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (التدريب والتطوير) (حجم العينة=390)

الرقم	التدريب والتطوير		قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتبنى الجامعة أهداف تدريبية محددة تسعى من خلالها لتزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بالأعمال المناطة بهم.	التكرار	140	150	100	2.81	1.01
		النسبة	35.9	38.46	25.64		
2	تقوم الجامعة بعقد البرامج التدريبية التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس.	التكرار	165	130	95	2.72	1.05
		النسبة	42.3	33.33	24.35		
3	تعقد الجامعة برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد لنشر ثقافة الجودة.	التكرار	172	116	102	2.72	1.08
		النسبة	44.1	29.74	26.15		
4	تعقد الجامعة برامج تدريبية لـ هيئة التدريس القدامى لنشر ثقافة الجودة	التكرار	160	136	94	2.72	1.02
		النسبة	41.0	48.88	24.1		
5	تحرص الجامعة على تقويم برامج التدريب التي تعقدها لأعضاء الهيئة التدريسة للتاكد من فعاليتها.	التكرار	184	136	70	2.57	1.03
		النسبة	47.17	34.87	17.94		
6	تعقد إدارة الجامعة برامج تدريبية وتاهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الاقسام والدوائر الإدارية.	التكرار	171	145	74	2.63	1.06
		النسبة	43.84	37.17	18.97		
7	تخصص الجامعة الوقت والميزانية الكافية للتدريب والتطوير.	التكرار	184	131	57	2.55	1.06
		النسبة	47.2	33.6	19.2		
	المتوسط العام					2.67	

وحصل مبدأ التدريب على متوسط حسابي عام بقيمة (2.67) وهو يندرج تحت درجة تطبيق متوسطة، وجاءت فقرات هذا المبدأ بأوساط حسابية قريبة حيث تراوحت جميع القيم بين (2.55-2.81) وجميعها تدل على درجة تطبيق متوسطة. وحصلت الفقرة (تتبنى الجامعة أهداف تدريبية محددة تسعى من خلالها لتزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بالأعمال المناطة بهم) على أعلى وسط حسابي بقيمة (2.81) ويدل ذلك ان الجامعة تسعى الى ايصال أهداف الجودة الى العاملين لديها بتبنيها لأهداف تدريبية تخدم تطبيق إدارة الجودة بالجامعة، وحصلت الفقرة (تخصص الجامعة الوقت والميزانية الكافية للتدريب والتطوير) على أدنى وسط حسابي بقيمة (2.55) وعلى الرغم أن دلالة هذه القيمة تعكس درجة تطبيق متوسطة الا أن الباحث يرى ان سبب إنخفاض قيمة هذه الفقرة يعود الى عدم توفر الميزانية الكافية للجامعات بشكل عام ووجود مديونيات عالية على أغلب الجامعات الأردنية؛ مما يؤثر على تطبيق هذه الفقرة.

5-2-1 سادساً: تحليل فقرات مبدأ فرق العمل:

احتوى مبدأ فرق العمل على (6) فقرات، وقد أستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى إهتمام الجامعات بالتركيز على عمل الفريق. ويوضح الجدول رقم (5-7) ردود مفردات العينة حول مدى إستخدام جامعاتهم لفرق العمل، وهذه تحدد بمجملها درجة التزام الجامعات بتطبيق وإستخدام عمل الفريق وتشكيل فرق العمل المناسبة. هذا وقد احتل هذا المَبْدَأ المركز الأخير على المبادئ التسع الاخرى لإدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أفراد العينة ان درجة تطبيق هذا المبدأ منخفضة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام له (2.39)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.97-1.09). وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال وهي كما يبينها الجدول (5-7):

جدول رقم (5-7)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (فرق العمل) (حجم العينة=390)

الرقم	فرق العمل		قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع الجامعة على تشكيل فرق عمل من هيئة التدريس لزيادة الانتاج العلمي المشترك	التكرار	224	119	47	2.36	0.97
		النسبة	57.5	30.5	12.0		
2	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق)	التكرار	233	105	52	2.29	1.05
		النسبة	59.7	27	13.3		
3	يتعاون أعضاء هيئة التدريس في مختلف اقسام الجامعة في الامور الأكاديمية	التكرار	187	117	86	2.63	1.02
		النسبة	48	30	22		
4	تجري إدارة الجامعة لقاءات جماعية مع أعضاء هيئة التدريس يناقشون فيها بشكل واقعي الامور المتعلقة بالعملية التعليمية	التكرار	244	88	58	2.25	1.09
		النسبة	65.6	22.5	14.9		
5	تشكل الجامعة فرق او لجان لدراسة الواقع وتحديد القضايا ذات الأولوية في العمل	التكرار	252	86	52	2.16	1.07
		النسبة	64.6	22.1	13.3		
6	تستخدم الجامعة إسلوب تشكيل فرق العمل في مواجهة مشكلة ما او تطوير خدمات جديدة في الجامعة	التكرار	162	139	89	2.69	1.02
		النسبة	41.6	56.6	22.8		
	المتوسط العام					2.397	

نلاحظ من خلال الجدول (5-7) ان المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ كان (2.39) وهو يؤشر على درجة تطبيق منخفضة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ بين (2.16-2.69) وتعكس هذه القيم غياب العمل الجماعي في الجامعات بشكل عام. ويعلل الباحث ذلك في عدم تفويض الصلاحيات للموظفين والأكاديميين بالشكل السليم، حيث ان تشكيل اي فريق عمل يتطلب تفويض أعضاء ذلك الفريق ببعض الصلاحيات التي يحتاجونها. وحصلت فقرة (تستخدم الجامعة إسلوب تشكيل

فرق العمل في مواجهة مشكلة ما او تطوير خدمات جديدة في الجامعة) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.69) وهي قيمة تدل على درجة تطبيق متوسطة. وحصلت الفقرة (تشكل الجامعة فرق او لجان لدراسة الواقع وتحديد القضايا ذات الأولوية في العمل) على أدنى وسط حسابي بقيمة وصلت الى (2.16) وهي قيمة تعكس درجة تطبيق منخفضة وهي تؤشر الى غياب التخطيط المسبق لأولويات العمل في الجامعة.

5-2-1 سابعاً: تحليل فقرات مبدأ إدارة القوى البشرية:

أحتوى مبدأ القوى البشرية على (8) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الإهتمام من قبل الجامعات بالقوى البشرية لديها. ويوضح الجدول رقم (5-8) ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى إهتمام جامعاتهم بإدارة القوى البشرية المتوفرة لديهم من إداريين وفنيين وأكاديميين، حيث يرى أفراد العينة ان درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة بمتوسط حسابي له (2.86)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.01-1.09). كما يبينها الجدول رقم (5-8):

جدول رقم (5-8)
إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (إدارة القوى البشرية) (حجم العينة=390)

الرقم	إدارة القوى البشرية		قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد لوائح تضمن وصف محدد وواضح للمهام والواجبات التي يؤديها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	التكرار	131	114	145	2.99	1.08
		النسبة	33.6	29.2	37.1		
2	تحدد إدارة الجامعة معايير دقيقة لاختيار المدرسين بحيث تتفق واحتياجات كل كلية	التكرار	143	127	120	2.90	1.06
		النسبة	36.7	32.6	30.7		
3	تضع إدارة الجامعة الخطط والبرامج المناسبة لتوفير أعضاء هيئة تدريسية لمواجهة زيادة الطلب على التعليم الجامعي	التكرار	150	138	102	2.85	1.01
		النسبة	48.5	35.4	26.1		
4	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريسية مميزة وذو كفاءة عالية	التكرار	134	127	129	2.92	1.08
		النسبة	34.3	32.6	33.1		
5	تعمل إدارة الجامعة على توظيف نتائج تقيم الاداء لأعضاء الهيئة التدريسية لصياغة خطط الجامعة ورسم برامجها المستقبلية	التكرار	159	127	104	2.77	1.09
		النسبة	40.8	32.5	26.7		
6	تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة لإختيار أعضاء هيئة التدريس	التكرار	146	138	106	2.82	1.06
		النسبة	37.4	35.4	27.2		
7	تستقطب الجامعة أفراد على قدر عال من الخبرة والكفاءة للعمل في الجهاز الإداري	التكرار	142	160	88	2.77	1.01
		النسبة	46.4	41.0	22.6		
8	ترتبط عمليات الترفيع والترقية لأعضاء الهيئة التدريسية بعملية تقييم الاداء	التكرار	155	117	118	2.90	1.04
		النسبة	39.7	30.0	30.3		
	المتوسط العام					2.86	

نلاحظ من خلال الجدول (5-8) ان المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ كان (2.86) وهو يؤشر على درجة تطبيق متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ بين (2.77-2.99)، وحصلت فقرة (يوجد لوائح تضمن وصف محدد وواضح للمهام والواجبات التي يؤديها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.99) وهي قيمة تدل على درجة تطبيق متوسطة وهي تؤشر الى ان الجامعات توفر وصف وظيفي محدد لأعضاء هيئة التدريس. وحصلت الفقرة (تستقطب الجامعة أفراد على قدر عال من الخبرة والكفاءة للعمل في الجهاز الإداري للجامعة) والفقرة (تعمل إدارة الجامعة على توظيف نتائج تقيم الاداء لأعضاء الهيئة التدريسية لصياغة خطط الجامعة ورسم برامجها المستقبلية) على أدنى وسط حسابي بقيمة وصلت الى (2.77) لكليهما وهي قيمة تعكس درجة تطبيق متوسطة.

5-2-1 ثامناً: تحليل فقرات مبدأ الوقاية من الاخطاء:

يحتوى مبدأ الوقاية من الاخطاء على (7) فقرات، ويوضح الجدول رقم (5-9) ردود مفردات العينة حول مدى اهتمام جامعاتهم بعملية الوقاية من الاخطاء، حيث يرى أفراد العينة أن درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة بمتوسط حسابي (2.78)، وتراوحت قيم الإنحراف المعياري بين (0.97-1.09).

جدول رقم (5-9)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (الوقاية من الاخطاء) (حجم العينة=390)

الرقم	الوقاية من الاخطاء		قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتخذ الجامعة إجراءات وقائية للحيلولة دون تفاقم المشكلات	التكرار	165	124	101	2.76	1.09
		النسبة	42.3	31.8	25.9		
2	تشخص الجامعة المشاكل المتعلقة بالجودة وتضع الحلول المناسبة لها	التكرار	161	141	88	2.76	1.03
		النسبة	41.3	36.1	22.6		
3	تركز الجامعة على اداء العمل بصورة صحيحة من المرة الاولى	التكرار	157	146	87	2.79	1.03
		النسبة	40.3	37.4	22.3		
4	تقوم الجامعة باجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء وتعالجها	التكرار	154	138	98	2.79	0.95
		النسبة	39.5	35.4	25.1		
5	تتنبى الجامعة بالمشاكل وتحاول تفاديها بوضع برامج تدريبية ورفد الجامعة بالكوادر المؤهلة	التكرار	164	139	87	2.72	1.03
		النسبة	42.1	35.6	22.3		
6	تعتمد الجامعة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجهها	التكرار	174	128	88	2.68	1.11
		النسبة	44.6	32.8	22.6		
7	عادة ما تتخذ الجامعة قرارات خاطئة*	التكرار	126	154	110	2.98	0.97
		النسبة	32.3	39.5	28.2		
	المتوسط العام					**2.78**	

***Reverse Question**

نلاحظ من خلال الجدول (5-9) ان المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ كان (2.78) وهو يؤشر على درجة تطبيق متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ بين (2.68-2.98) وتعكس هذه القيم درجة تطبيق متوسطة، وحصلت فقرة (عادة ما تتخذ الجامعة قرارات خاطئة) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.98) وهي قيمة تدل على درجة تطبيق متوسطة وهي تعكس ان الجامعات لديها قدر متوسط من الاخطاء او بشكل اخر لديها مستوى من التخبط في اتخاذ القرارات، وحصلت الفقرة (تعتمد الجامعة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجهها) على أدنى قيمية بوسط حسابي وصل الى (2.68) وهي قيمة تعكس درجة تطبيق متوسطة.

5-2-1 تاسعاً: تحليل فقرات مبدأ دعم الإدارة العليا:

يحتوى مبدأ دعم الإدارة العليا على (8) فقرات، وقد إستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى دعم الادارات الجامعية لتطبيق الجودة وإزالة العقبات التي تواجهها ومدى خلق قيادة ذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس. ويوضح الجدول رقم (5-10) ردود مفردات العينة حول مدى الدعم المقدم من جامعاتهم لتطبيق إدارة الجودة، وهذه الإجابات تحدد بمجملها درجة إلتزام الجامعات بتقديم الدعم اللازم لعملية إدارة الجودة وتطبيقها وبناء ثقافتها، حيث يرى أفراد العينة ان درجة تطبيق هذا المبدأ متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام له (2.77)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.99-1.06) وتم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال وهي كما يوضحها الجدول (5-10):

جدول رقم (5-10)

إتجاهات عينة الدراسة نحو مَبْدَأ (دعم الإدارة العليا) (حجم العينة=390)

الرقم	دعم الإدارة العليا		قليلة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تلتزم الإدارة العليا في الجامعة بشكل كامل بدعم متطلبات إدارة الجودة الشاملة	التكرار	158	121	111	2.81	1.04
		النسبة	40.5	31.0	28.5		
2	تعمل الجامعة على خلق مفهوم القيادة الذاتية عند أعضاء الهيئة التدريسية لغايات تحقيق الجودة	التكرار	146	136	108	2.82	1.05
		النسبة	37.4	34.9	27.7		
3	تقوم إدارة الجامعة باعتماد أنظمة لتشجيع ودعم الابداع والابتكار لدى العاملين في الجامعة	التكرار	191	116	83	2.64	1.00
		النسبة	49.0	29.7	21.3		
4	توجد لدى الجامعة خطط واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	التكرار	163	141	86	2.82	1.05
		النسبة	41.8	36.2	22.0		
5	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الابحاث العلمية المميزة لأعضاء الهيئة التدريسية	التكرار	158	134	98	2.71	1.14
		النسبة	40.5	34.4	25.1		
6	توفر الجامعة الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل	التكرار	148	119	123	2.88	1.16
		النسبة	38.0	30.5	31.5		
7	تتخذ الجامعة القرارات بصورة مؤسسية بعيدا عن التعصب الفردي الشخصي	التكرار	153	122	115	2.82	1.16
		النسبة	39.2	31.3	29.5		
8	تشجع إدارة الجامعة على بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتطوير الجودة مثل (القيم العامة، المعتقدات، السلوكيات)	التكرار	152	140	98	2.81	0.99
		النسبة	39.0	35.9	25.1		
	المتوسط العام					2.77	

ويتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ هو(2.77) وهو يعكس درجة تطبيق متوسطة، ويعكس أن أفراد عينة الدراسة يقرون بأن الجامعة تسعى لبناء ثقافة راسخة وملتزمة للجودة، وهذا يدل على حرص القيادات في إدارة الجامعات على ترسيخ مبادئ وافكار إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال الحرص على تطبيق شعار الجودة ودعم كل عمل يؤدي بالنهاية الى تطبيق الجودة. وحصلت الفقرة (توفر الجامعة الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل) على أعلى وسط حسابي بقيمة (2.88)، بينما حصلت الفقرة (تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الابحاث العلمية المميزة لأعضاء الهيئة التدريسية) على أدنى وسط حسابي بقيمة (2.71) وكلا الفقرتين تعكسان درجة تطبيق متوسطة.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (5-11) والذي يلخص فقرات أداة الدراسة أعتمادا على أعلى وأدنى متوسط حسابي لكل فقرة من فقرات المبادئ التسع لإدارة الجودة الشاملة المستخدمة في اداة الدراسة، ويوضح الجدول بشكل مختصر اكثر الممارسات استخداماً في مؤسسات التعليم العالي الاردني وادناها، بناءاً على نتائج تحليل استجابات افراد عينة الدراسة.

جدول رقم (5-11)

أفضل الممارسات وأدناها في كل مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة (حجم العينة=390)

المبادئ	أعلى ممارسة	أدنى ممارسة
التركيز على العميل/ الطالب وعضوهيئة التدريس	تقوم الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية واللامنهجية المختلفة	تقوم الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف الى احتياجات وتوقعات الطلبة
المشاركة والتحفيز	تفوض إدارة الجامعة الكليات والدوائر بإتخاذ القرارات الخاصة بهم	تحرص الجامعة على تقديم نظام مكافآت مالية مناسب لأعضاء هيئة التدريس
نظام المعلومات والتغذية العكسية	توفر إدارة الجامعة الاتصال بقواعد المعلومات المحلية والدولية من خلال الاشتراكات السنوية	توظف الجامعة أنظمة المعلومات في مجالات التدريس والبحث العلمي
التحسين المستمر ونؤكيد الجودة	تعمل الجامعة على تقييم ادائها وانجازاتها لتحسين العمل	تعمل الجامعة على تطوير خططها المستقبلية وايجاد الخطط البديلة بأستمرار
التدريب والتطوير	تتبنى الجامعة أهداف تدريبية محددة تسعى من خلالها لتزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالمهارات	تخصص الجامعة الوقت والميزانية الكافية للتدريب والتطوير
فرق العمل	تستخدم الجامعة إسلوب تشكيل فرق العمل في مواجهة مشكلة ما او تطوير خدمة جديدة	تشكل الجامعة فرق او لجان لدراسة الواقع وتحديد القضايا ذات الأولوية في العمل
ادارة القوى البشرية	يوجد لوائح تضمن وصف محدد للمهام والواجبات التي يؤديها أعضاء هيئة التدريس	تعمل الجامعة على توظيف نتائج تقيم الاداء لأعضاء الهيئة التدريسية لصياغة خطط الجامعة
الوقاية من الاخطاء	عادة ما تتخذ الجامعة قرارات خاطئة	تعتمد الجامعة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجهها
دعم الإدارة العليا	توفر الجامعة الدعم اللازم لاعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الابحاث العلمية المميزة لاعضاء الهيئة التدريسية

3-5 تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام

بعد ما تم إستعراض نتائج وإتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي سيتم التطرق الى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

وتضم أسئلة الاستبانة تسعة مبادئ رئيسية، اعتقد الباحث أنها الأكثر تمثيلاً لإدارة الجودة الشاملة وخاصةً في قطاع التعليم، حيث تقيس في مجملها إتجاهات أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني. ويوضح الجدول (5-12) المتوسطات الحسابية لكل مبدأ، وهي مرتبة بشكل تنازلي حيث حصل المبدأ (نظام المعلومات والتغذية العكسية) على أعلى وسط حسابي بقيمة (3.54) وحصل المبدأ (فرق العمل) على أدنى وسط حسابي بقيمة (2.39)، ويوضح الجدول (5-12) ترتيب باقي المبادئ.

جدول رقم (5-12)

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مرتبه تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (حجم العينة=390)

الترتيب	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نظام المعلومات والتغذية العكسية	3.54	.54
2	التحسين المستمر وتؤكيد الجودة	2.87	.79
3	إدارة القوى البشرية	2.86	.75
4	التركيز على العميل/ الطالب وعضوهيئة التدريس	2.81	.77
5	الوقاية من الاخطاء	2.78	.69
6	دعم الإدارة العليا	2.77	.76
7	المشاركة والتحفيز	2.73	.83
8	التدريب والتطوير	2.67	.80
9	فرق العمل	2.40	.70
*	المتوسط العام	**2.80**	

ويوضح الجدول رقم (5-12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية نحو مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وتشير نتائج المتوسط الحسابي الى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال نظام المعلومات مرتفعة في حين ان المجال فرق العمل كان ضمن درجة تطبيق منخفضة. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فقد كانت تقع ضمن التطبيق المتوسط إستناداً الى المقياس المعتمد لهذه الدراسة (انظر صفحة 63) وبدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (2.80).

وبحساب المتوسط العام لإتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني نجد ان المتوسط العام بلغ (2.8)، مما يدل على ان معظم أفراد العينة يقرون ان إدارة الجودة الشاملة تطبق بدرجة متوسطة، بالمقابل كان الانحراف المعياري قيمته بين (0.54) و(0.83). وبهذا نستطيع أن نقول أنه وبناءً على نتائج عينة الدراسة إن مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي الأردني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (درادكة، 2004 ؛ ابو الهيجاء، 2007 ؛ صقر، 2006 ؛ والملاح، 2005) والتي توصلت جميعها إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كانت بدرجة تطبيق متوسطة، وتختلف مع نتائج دراسة (الكيومي، 2002) التي توصلت إلى أن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة كبيرة على جميع مجالات الدراسة، وتختلف كذلك مع نتائج دراسة (برقان،2001) التي أشارت إلى أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين نحو تحقيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة كانت غير متحققة بشكل كافي.

وفيما يلي رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي لكل مبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة المستخدمة في اداة القياس:

شكل رقم (5-1)
(المتوسط الحسابي لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة)



* المتوسط الحسابي من (5)
** المتوسط الحسابي للجامعات الحكومية والخاصة معاً

2-2-5 الســـؤال الثاني: هل هناك إختلاف في مدى تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة بين أفراد عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية باختلاف متغيرات الدراســـة (الخبرة التدريسية، والرتبة الاكاديمية والجامعة التي يعمل فيها)؟ وانبثقت عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية.

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس فيها، وربطها مع الرتبة الاكاديمية. وإســـتخدم الباحث تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإيجاد درجة الارتباط بين المتغيرات.

جدول رقم (5-13)

نتائج التباين الاحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية

	المتوسط الحسابي				الاهمية الاحصائية	قيمة F	النتيجة
	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد	المجموع			
الاداة ككل (المبادئ مجتمعة)	2.78	2.67	2.89	2.80	0.010	4.64	يوجد فروق داله احصائيا

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق (5-13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الكيومي، 2002) التي أشارت إلى وجود درجة من الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداء ككل. وتتفق كذلك مع نتائج دراسات (درادكة، 2004) و(الملاح،2005) التي أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبالعودة الى النتائج نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية، وعليه يتضح أن لمتغير الرتبة الاكاديمية تأثير على استجابات أفراد العينة

حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني، ويمكن تعليل هذه النتائج من وجهة نظر الباحث إلى الاختلاف الفكري ما بين أعضاء هيئة التدريس، نتيجة الخبرات والمعارف التي يحصلون عليها من خلال تدريسهم ومطالعتهم المستمرة، ولإختلاف أطلاعهم على احتياجات سوق العمل واختلاف معرفتهم بتفاصيل الامور ..الخ.

ولمعرفة مصدر الفروقات بين استجابات أفراد العينة قام الباحث بإستخراج نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وكما يتضح من الجدول (5-14) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0.05) بين الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) والرتبة الاكاديمية (أستاذ مشارك) لصالح الرتبة (أستاذ مساعد) حيث أن المتوسط الحسابي له أعلى.

جدول رقم (5-14)

اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق لمتغير الرتبة الاكاديمية

الرتبة	المتوسط	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ مساعد	**2.89**	-	*0.010	-
أستاذ	**2.78**	-	-	0.50
أستاذ مشارك	**2.66**	0.47	-	-

*** دال احصائياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05)**

ويتضح من الجدول (5-15) التالي عند التحليل التفصيلي لكل مبدأ على حدا: أن سبعة مبادئ تبيّن فيها وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة (α≤0.05) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشـاملة في مؤسـسـات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضـاء هيئتها التدريسـية تعزى لمتغير الرتبـة الاكـاديميـة والمجـالات هي: (المبدأ فرق العمل، المبدأ الوقاية من الاخطاء، المبدأ دعم الإدارة العليا، المبدأ القوى البشرية، المبدأ التركيز على العميل، المبدأ المشاركة والتحفيز، والمبدأ التحسين المستمر) حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصـائية اقل من (0.05) وهذا يشـير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تلك المجالات.

جدول رقم (5-15)

نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية / لكل مبدأ بشكل منفصل

الابعاد/ المبادئ	المتوسط الحسابي				الاهمية الاحصائية	قيمة F	النتيجة
	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد	المجموع			
التركيز على العميل	2.78	2.66	2.92	2.81	0.013*	4.36	توجد فروق
المشاركة والتحفيز	2.79	2.57	2.82	2.73	0.023*	3.81	توجد فروق
نظام المعلومات	3.48	3.48	3.60	3.54	0.098	2.33	لا توجد فروق
التحسين المستمر	2.81	2.73	2.97	2.86	0.021*	3.88	توجد فروق
التدريب والتطوير	2.72	2.58	2.71	2.67	0.34	1.07	لا توجد فروق
فرق العمل	2.43	2.24	2.48	2.39	0.008*	4.91	توجد فروق
ادارة القوى البشرية	2.90	2.72	2.94	2.86	0.038*	3.29	توجد فروق
الوقاية من الاخطاء	2.80	2.62	2.87	2.78	0.006*	5.13	توجد فروق
دعم الإدارة العليا	2.62	2.68	2.88	2.77	0.014*	4.33	توجد فروق
الاداة ككل	**2.78**	**2.67**	**2.89**	**2.80**	**0.010***	**4.64**	**يوجد فروق**

*** دالة احصائية عندما (α≤0.05) لقيمة الاختبار F**

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضـاء هيئتها التدريسـية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

ولذلك تم اسـتخراج المتوسـطات الحسـابية، والإنحرافات المعيارية والنسـب المئوية لفقرات أداة الدراسـة، وربطها مع سـنوات الخبرة في التدريس الجامعي. وإسـتخدم الباحث تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لإيجاد درجة الارتباط بين المتغيرات.

جدول رقم (5-16)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في إدارة الجودة الشاملة لمتغير سنوات الخبرة

	المتوسط الحسابي					الأهمية الاحصائية	قيمة F	النتيجة
	اقل من 5	5-10 سنوات	10-15 سنة	اكثر من 15 سنة	المجموع			
الاداة ككل	2.824	2.749	2.839	2.817	2.800	0.741	0.417	لا يوجد فروق

*** دالة احصائية عندما (α≤0.05) لقيمة الاختبار F**

وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق (5-16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة براون و جاكولين (Brown & Jacqueline,1995) التي خلصت إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتفق كذلك مع دراستي (القرعاوي، 2009 ؛ المطاعني، 2005) التي اشارتا الى عدم وجود فروق تتعلق بالخبرة التدريسية وتطبيق الجودة.

ويوضح الجدول رقم (5-17) بالتفاصيل نتائج تحليل كل مبدأ على حدا، ويتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق في استجابات افراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة مع جميع مبادئ الدراسة والاداة ككل.

جدول رقم (5-17)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق لمجالات اداة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة / لكل مبدأ بشكل منفصل

الابعاد	المتوسط الحسابي					الاهمية الاحصائية	قيمة F
	أقل من 5	5-10	10-15	أكبر من 15	المجموع		
التركيز على العميل	2.85	2.80	2.76	2.78	2.81	0.85	0.26
المشاركة والتحفيز	2.80	42.6	2.80	2.70	2.73	0.33	1.12
نظام المعلومات والتغذية العكسية	3.58	13.5	3.45	3.61	3.54	0.29	1.25
التحسين المستمر وتوكيد الجودة	2.88	2.86	2.84	2.85	2.86	0.98	0.05
التدريب والتطوير	2.68	2.62	2.68	2.73	2.67	0.85	0.26
فرق العمل	2.37	2.34	2.58	2.38	2.39	0.18	1.63
ادارة القوى البشرية	2.84	2.83	2.97	2.88	2.86	0.66	0.52
الوقاية من الاخطاء	2.76	2.78	2.82	2.77	2.78	0.96	0.08
دعم الإدارة العليا	2.81	2.74	2.78	2.74	2.77	0.86	0.24
الاداة ككل	**2.82**	**2.74**	**2.84**	**2.81**	**2.80**	**0.74**	**0.41**

*** دالة احصائية عندما (α≤0.05) لقيمة الاختبار F**

3-2-5 السـؤال الثالث: هل هناك اختلاف في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشـاملة بين الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن؟

وانبثقت عن هذا السؤال الفرضية الثالثة: **لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالـة (α≤0.05) بـين افـراد عينـة الدراسـة فـي تقـديراتهم لمـدى تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة فـي مؤسسـات التعليم العـالي الأردنـي تعزى لمتغيـر الجامعـة التـي يعمـل فيهـا سـواء حكومية أو خاصة.**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة، ومقارنتها مع متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس. وإستخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لإيجاد الأثر بين المتغيرات.

جدول رقم (5-18)
نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجامعة

المبادئ	جامعات حكومية ن=214		القيمة الاحتمالية*	قيمة (ت)	جامعات خاصة ن=176	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على العميل	2.68	0.75	**0.00***	3.60-	2.96	0.76
المشاركة والتحفيز	2.66	0.80	0.060	1.87-	2.82	0.84
نظام المعلومات والتغذية العكسية	3.55	0.56	0.530	0.62	3.52	0.52
التحسين المستمر وتؤكيد الجودة	2.78	0.79	0.200	2.33-	2.97	0.79
التدريب والتطوير	2.60	0.80	0.060	1.86-	2.75	0.79
فرق العمل	2.30	0.70	**0.004***	2.89-	2.50	0.68
ادارة القوى البشرية	2.78	0.75	**0.016***	2.41-	2.96	0.74
الوقاية من الاخطاء	2.74	0.71	0.220	1.20-	2.82	0.68
دعم الإدارة العليا	2.66	0.76	**0.001***	3.29-	2.91	0.74
المتوسط العام	**2.75**				**2.92**	

*** دال إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-18) ان المتوسط العام للجامعات الخاصة (2.92) وهو أعلى من نظيره للجامعات الحكومية الذي بلغ (2.75)، وكذلك فان قيم المتوسطات الحسابية كانت بمجملها لصالح الجامعات الخاصة عدا المبدأ (نظام المعلومات والتغذية العكسية) حيث كان لصالح الجامعات الحكومية، ويعلل الباحث ذلك الى إهتمام الجامعات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من اثر في التنافسية واستقطاب الطلبة للتسجيل فيها، وكما ان إستخدام إدارة الجودة الشاملة يشجع الطلبة على تسويق جامعاتهم للخارج، مما يعتبر قيمة تنافسية تفتقدها الجامعات الحكومية لعدم إهتمامها بجانب التسويق لعدم وجود تنافسية بين الجامعات الحكومية. أما المبدأ (نظام المعلومات والتغذية العكسية) فقد كان لصالح الجامعات الحكومية بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبفارق بسيط عن الجامعات الخاصة (3.52)، الا ان ذلك قد يعود الى سهولة توفير أنظمة اتصالات وشبكات إنترنت للجامعات الحكومية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المطاعني، 2005) التي اشارت الى وجود فروق لصالح الكليات الخاصة على الكليات العامة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وكانت الفجوة الأكبر في المتوسطات الحسابية بين الجامعات الحكومية والخاصة لمبدأ (التركيز على العميل) وذلك بترتيب أعلى للجامعات الخاصة حيث كان الوسط الحسابي لها (2.96) وللجامعات الحكومية (2.68)، ويليه المبدأ دعم الإدارة العليا بوسط حسابي (2.91) للجامعات الخاصة و(2.66) للجامعات الحكومية، في حين كان المبدأ (الوقاية من الاخطاء) هو الاقل اختلافاً بين الجامعات الحكومية والخاصة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بفارق بسيط يظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية.

وكانت المبادئ (التركيز على العميل وفرق العمل وادارة القوى البشرية ودعم الإدارة العليا) هي المبادئ التي ظهر بها من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$).

ويوضح الجدول (5-19) ترتيب تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصة كل على حدا أعتماداً على المتوسطات الحسابية لكل مبدأ:

جدول رقم (5-19)

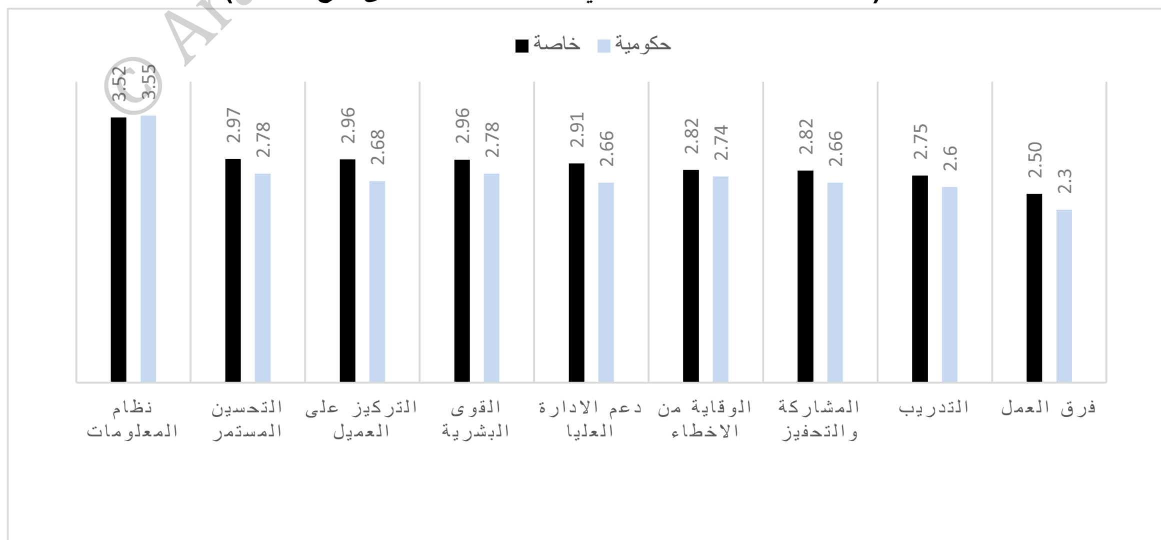
ترتيب مبادئ إدارة الجودة تنازلياً إعتماداً على الوسط الحسابي ونوع الجامعة

المبادئ	جامعات خاصة ن=176		المبادئ	جامعات حكومية ن=214	
	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق		المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
نظام المعلومات	3.52	مرتفعة	نظام المعلومات	3.55	مرتفعة
التحسين المستمر	2.97	متوسطة	التحسين المستمر	2.78	متوسطة
التركيز على العميل	2.96	متوسطة	ادارة القوى البشرية	2.78	متوسطة
ادارة القوى البشرية	2.96	متوسطة	الوقاية من الاخطاء	2.74	متوسطة
دعم الإدارة العليا	2.91	متوسطة	التركيز على العميل	2.68	متوسطة
الوقاية من الاخطاء	2.82	متوسطة	المشاركة والتحفيز	2.66	متوسطة
المشاركة والتحفيز	2.82	متوسطة	دعم الإدارة العليا	2.66	متوسطة
التدريب والتطوير	2.75	متوسطة	التدريب والتطوير	2.60	متوسطة
فرق العمل	2.50	منخفضة	فرق العمل	2.30	منخفضة

ويوضح الشكل (5-2) الاختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة في الجامعات الحكومية مع مثيلاتها من الجامعات الخاصة اعتمادا على المتوسطات الحسابية لكل مبدأ من مبادى ادارة الجودة الشاملة المستخدمة في اداة الدراسة.

شكل رقم (5-2)

(مقارنة بين المتوسط الحسابي لكل مبدأ اعتماداً على نوع الجامعة)



الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ثم يأتي بعد ذلك تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء الإستنتاجات والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

1-6 نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى العديد من النتائج، هذه النتائج تتمثل بما يلي:

أشارت النتائج في جدول (5-12) الى ان درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، كما تبين ان اكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعات الأردنية كان مبدأ نظام المعلومات والتغذية العكسية ثم مبدأ التحسين المستمر وتؤكيد الجودة، وثم جاء مبدأ ادارة القوى البشرية، يليه مبدأ التركيز على العميل ثم مبدأ الوقاية من الاخطاء ثم مبدأ دعم الادارة العليا ثم مبدأ المشاركة والتحفيز ويليه مبدأ التدريب والتطوير وفي المرتبة الأخيرة مبدأ فرق العمل، وكانت اغلب المبادئ بدرجة تطبيق متوسطة عدا مبدأ نظام المعلومات والتغذية العكسية فكان بدرجة تطبيق مرتفعة في حين كانت درجة تطبيق مبدأ فرق العمل منخفضة، وبشكل عام أشارت النتائج إلى درجة تطبيق متوسطة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد يعود ذلك إلى الإسلوب الإداري المتبع في الجامعات وخصوصاً بأن إدارة الجامعات تعمل على الإستفادة من خبرات الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة في الجامعات، وهذه النتيجة تعطي إنطباعاً على إهتمام الجامعة بتهيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة والإهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت النتائج أيضا الواردة في جدول (5-13) وجود اختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية، فأشارت النتائج إلى اختلاف في إتجاهات اصحاب الرتبة الاكاديمية أستاذ مشارك وأستاذ مساعد حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية لصالح رتبة أستاذ مساعد بدالة معنوية (0.010) كما يبينها الجدول رقم (5-14) وهذه النتيجة تدحض الفرض الاول المتعلق بمتغير الرتبة الاكاديمية.

وأوضحت النتائج المبينة في الجدولين (5-16) و(5-17) عدم وجود فروق في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرض الثاني للدراسة بعدم وجود اختلاف بين إتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية باختلاف سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

وكما أظهرت النتائج الواردة في الجدول (5-18) الى وجود فروق في استجابات اعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس سواء كانت جامعة حكومية أو جامعة خاصة لصالح الجامعات الخاصة بمتوسط حسابي أعلى، وهذا يشير إلى وجود اختلاف بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة من عاملي الجامعات الحكومية والخاصة وهذه النتيجة تدحض الفرض الصفري الثالث والمتعلق بمتغير الجامعة.

وبشكل عام فان نتائج هذه الدراسة تؤيد ما جاءت به دراسة (خالد الزامل، 1993) في أن هناك جزء من المنظمات التعليمية تطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وجزء آخر يحاول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. وكذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبد العزيز وناجي، 1998) التي أشارت إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وكذلك مع نتائج دراسة (علاونة، 2004) التي اشارت الى عدم وجود فروق بين مفردات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2-6 التوصيات والمقترحات:

1. ضرورة استغلال التكنولوجيا المتوفرة في الجامعات الأردنية وتوظيفها بالشكل السليم في العملية التعليمية.
2. ضرورة التخطيط المسبق لأولويات العمل في الجامعة من قبل ادارتها، وتوفير الخطط البديلة المناسبة عند الضرورة.
3. التركيز على العمل الجماعي وبناء الفريق، والتعاون بين جميع اقسام الجامعة وموظفيها.
4. دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل، وبناء الية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها وادراجها ضمن خطط التعليم العالي.
5. ضرورة قيام الجامعات بقياس رضى المستفيدين عن اداء الخريجين والتقصي عن مواصفات واحتياجات العملاء.
6. ضرورة إعطاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية الهامة والعمل الجاد على تطويرهم مهنياً.
7. تدريب الهيئات التدريسية والادارية على المهارات اللازمة لتطبيق نظام الجودة والاعتماد في الجامعات.
8. التركيز على دعم الابحاث العلمية بالحوافز سواء مادياً او معنوياً لأعضاء الهيئة التدريسية مع تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في الفرص لتحفيزهم على البحث العلمي.
9. توعية القيادات الاكاديمية واقناعهم بأهمية التغيير والتحسين في اداء المؤسسة وتطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة في اقسام الجامعة مما ينعكس ايجابياً على تخريج كفاءات ذات جودة عالية.
10. القيام بدراسات أخرى حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير جوائز مختلفة كمعايير جائزة بالدرج والايزو المعروفة على المستوى العالمي، لمعرفة درجة تطبيقها، والوقوف على ابرز المشكلات التي تحول دون تطبيقها ونجاحها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.
11. إجراء دراسات مقارنة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية والعربية.

المراجع

المصادر:

- القرآن الكريم والسنة النبوية.

المراجع العربية:

- الابراهيمي، عدنان بدري.(1997). فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.
- إبن منظور: لسان العرب: ج2، إدارة المعارف، القاهرة 1984م.
- أبو الهيجاء، شـيرين أحمد.(2007). إدارة الجودة الشـاملة في التعليم. دار الكندي للنشـر والتوزيع، أربد.
- أبو دولة، جمال والنيادي، حمد .(2000). تطبيقات إدارة الجودة الشـاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، اربد، الأردن. المجلد(16)، العدد(4)، ص139-176.
- أبو ليلى، حسـن محمد.(1998). إدارة الجودة الشـاملة: دراسـة ميدانية لاتجاهات أصـحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ابو نبعة ، عبد العزيز وفوزية ناجي .(1998): إدارة الجودة في مؤسـسـات التعليم العالي ، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضـوء متغيرات العصـر ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، 13-15 ديسمبر 1998 ، ص 1-34.
- ابوعبده، فاطمة .(2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- احمد ،احمد إبراهيم .(2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الإسكندرية : دارا لوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- الأغبري، بدر .(2005). الجودة في التعليم العالي، الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم، مؤسسة الفكر العربي، 2005، ص231-ص259.
- البرق، لطفية .(2010). دور الجودة الشاملة في تحسين واقع التعليم العالي والبحث العلمي. المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة التحدي، سرت.

- برقان ، أحمد .(2001). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، أسيوط : جمهورية مصر العربية .
- البستنجي، نبيل .(2001). إتجاهات المديرين نحو تطبيق مباديء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الاردن : دراسة إستطلاعية.
- بضياف، عبد المالك و بوفلفل،سهام .(2013). واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية . بحوث المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم، الجزء الثاني ، ص610- 624.
- البكري، سونيا محمد .(2002). إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- البنك الدولي .(2009). اصلاح التعليم من اجل اقتصاد المعرفة: المشروع الثاني، تقييم المشاريع PP4.
- التشريعات الاردنية .(2007). قانون هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، رقم 20 .
- جابلونسكي، جوزيف .(1993). ادارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، العدد(6) القاهرة .
- جاسم، ياسين ومحمود، ناجي .(2013). متطلبات ادارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت "دراسة تحليلية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد السادس، العدد (13)، 2013، ص 152-166.
- جرادات، فاطمة عبد الستار.(2004). واقع تطبيق انظمة المعلومات لادارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الاردني. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.
- جريس، ايمان .(2004). إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت.
- الجسر، سمير .(2004). إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل قدمت في ورشة العمل التي أقامتها وزارة التربية والتعليم العالي. بيروت: المديرية العامة للتعليم العالي.
- جودة ، محفوظ .(2004). ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر، عمان الاردن.
- جودة ، محفوظ .(2006). ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر، الاردن.
- جوران، جوزيف .(1993). تخطيط جودة المنتجات والخدمات. خلاصات المدير ورجال الاعمال، ترجمة الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الاولى العدد18.

- جوهري، إسماعيل وشيحا، خليل مأمون .(2005). معجم الصحاح: قاموس عربي عربي: مرتب ترتيبن ألفبائيا وفق أوائل الحروف. دار المعرفة.
- جويلي، مها .(2002). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ص ص:41- 106.
- حسان، حسان محمد .(1994). "ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة النقدية"، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية.
- الحسيني، مسعودة .(2013).نماذج ادارة الجودة الشاملة ومعوقات استخدامها في التعليم العالي. بحوث المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم، الجزء الثاني، ص517-526.
- حمود، خضر .(2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم .(2005). إدارة الجودة الشاملة، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخزام، محمد صالح .(2009). درجة توظيف مبادئ ديمنغ في الجودة الشاملة في إدارة الجامعات الأردنية ومشكلاتها والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- الخطيب، أحمد (1999) التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن.
- الدبر،عمار وخميس، عبدالله .(2013). ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد6، العدد 13، ص20-63.
- درادكة، امجد .(2001). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها، إدارة تربوية.
- درادكة، امجد محمود.(2004). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها. رسالة دكتوراة ، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق والحياصات، خالد وصبري، عزام ويوسف، توفيق .(2001). ادارة الجودة الشاملة. الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- درباس، أحمد ســـعيد .(1994) إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودية، رسالة الخليج العربي، المجلد (14)، العدد (50)، ص15-40.
- دوغمان، سهام .(1997). نظام معلومات الموارد البشرية: التحليل والتصميم. دراسة حالة. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.
- الرفاعي، خليل والنجداوي، اكرم والخطيب، خالد .(2013). تحديد معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الاردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد السادس، العدد (13)، 2013، ص 82-96.
- الرويلي، محمد جطيل .(2009). ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الزامل ، خالد .(1993). مفهوم إدارة الجودة الشــاملة في المملكة العربية الســعودية ، ورقة مقدمة للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 19- 21 ابريل ، 1993.
- زاهر، ضــياء الدين .(2008). ادارة النظم التعليمية للجودة الشــاملة - القاهرة دار الســحاب، 2008.
- زين الدين، فريد .(1996). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.
- الســـامرائي ، مهدي .(2007). إدارة الجودة الشـــاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي . دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى .
- الســـرحان، عطا الله .(2013). اثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي على تســـويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد 6، العدد13، ص4-17.
- الصرايره، خالد والعساف، ليلى .(2008). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان الجودة، العدد1، ص28-77.
- صقر، عبد الله .(2006). تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراة في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية (عمان، الأردن).
- الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد. المعجم الأوسط للطبراني، ج 1: 1-1037.
- طرابلسـية، شـيراز .(2003). ادارة الجودة الشـاملة وامكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي "دراسة تطبيقية على جامعة تشرين" رسالة ماجستير، الجمهورية السورية، جامعة تشرين.

- طرابلسية، شيراز .(2004). ادارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي ، سوريا، جامعة تشرين.
- العاجز، فواد ونشوان، جميل .(2005). تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء ادارة الجودة الشاملة. مجلة الجودة في التعليم ، المجلد 1، العدد(2)، ص 108- 118.
- العارفة، عداللطيف، قران،أحمد عبدالله . (2007). معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام ، بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، القصيم.
- عبد العال، طارق .(2007). موسوعة معايير المراجعة، القاهرة: دار الجامعية الإسكندرية.
- العزاوي ، محمد عبدالوهاب ، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- العضاضي ، سعيد ، 2012 . معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " (دراسة ميدانية) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي - العدد (9) – 2012 .
- عطية ،محسن علي .(2008). الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر.
- علام ، صلاح الدين (2003): التقويم التربوي المؤسّس، عمان: دار الفكر العربي.
- علاونة، معزوز .(2004). مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، بحث مقدم الى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- علي، عاصم .(2009). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات . مجلة الباحث ، عدد (7).
- عليمات، صالح ناصر .(2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيقات ومقترحات للتطوير) ، (ط1)، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الغميز، خالد .(2004). امكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الاقسام في وزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة اليرموك.
- فريج، كمال وشهاب، زكريا .(2012). التعليم العالي في الاردن : واقع وتحديات. أنباء اتحاد الجامعات العربية، السنة 28، العدد الاول.

- القحطاني، سالم سعيد .(1993). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، أبريل، ص7-35.
- القرعاوي، علاء داؤود .(2009). ادارة الجودة الشـــاملة في شــركة كهرباء محافظة اربد: حالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.
- كشلي، حكمت. (1996). القاموس المحيط للفيروز أبادي. دار الكتب العلمية.
- الكيومي، عبد الله.(2002). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في كليات التربية في ســلطنة عمّان، رســالة ماجســتير غير منشــورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- مجمع اللغة العربية (القاهرة، مصر). (1989). *المعجم الوسيط*،مطبعة مصر.
- محرم، احمد محروس .(1994). ادارة الجودة الشـــالـة المفاهيم، والتطبيق، والوســـائل المستخدمة. بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع 1994"استراتيجيات التغير" مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة.
- المحمود، نسرين .(2004). العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومجالات ادارة الموارد البشرية واثرها على الاداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد ، الاردن.
- المساعدة، ماجد و عبده، هاني .(2011). اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات ادارة الجودة. ربيع الثاني 1432، أذار، 2011.
- معلا، ناجي (1998). قياس جودة الخدمة المصـــرفية التي تقدمها المصـــارف التجارية في الاردن، مجلة دراســـات العلوم الادارية، مجلد رقم (5) العدد (2) ص 357-373. مكتبة جرير، الرياض: السعودية.
- الملاح، منتهى احمد .(2005). درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشـــاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس، رسالة داكتوراه، جامعة النجاح الوطنية.
- المناصير،علي فلاح ، إدارة الجودة الشاملة،دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية التربية، 1994.
- الموسـوي، نعمان .(2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشـاملة في مؤسـسـات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، ع (67) ، ص ص: 89- 118 .

- ناجي، فوزية محمد .(1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمّان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- النجار فريد .(1999). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، بدون طبعه، ايترك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة.
- نصير، يوسف .(2007). ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في الكليات التقنية بالمنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.
- نمراوي، زياد .(2011). مدى تقبل اعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة لادوارهم الجديدة كما تطرحها ادارة الجودة الشاملة في التعليم. مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد الاول + الثاني، 2011.
- النوايسة، اسماء عبد القادر .(2004). مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الاداريين فيها، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن.
- النيادي، حمد علي .(1999). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات في دول الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- وزارة التعليم العالي .(2009). قانون التعليم العالي والبحث العلمي، رقم 23 لسنة 2009.
- وليامز، ريتشارد .(1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة : حسين منزلاوي. مكتبة جرير: الرياض.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2001)،"تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية "، رسالة دكتوراه،المدينة المنورة ، جامعة طيبة، كلية التربية، قسم التخطيط والإدارة التعليمية، ص20.
- يحياوي، نعيمة .2011. متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم.
- اليونسكو(1996) ، قسم السياسات التربوية والتخطيط، المواد التدريبية في الإدارة التربوية على المستوى المحلي. مكتب التربية العربية لدول الخليج العربي، الرياض، السعودية.

المراجع الاجنبية :

- Ahmed, R., & Ali, S. I. (2012). Implementing TQM practices in Pakistani Higher Education Institutions. Pak. J. eng. Technol. Sci, Vol 2, No1, 1-26.
- Ali, M., & Shastri, R. K. (2010). Implementation of total quality management in higher education. *Asian Journal of Business Management*, *2*(1), 9-16.
- Arasli, H. (2002). Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis. *Total Quality Management*, *13*(3), 347-364.
- Baldwin, L. M. (2002). *Total Quality Management in higher education: The implications of internal and external stakeholder perceptions* (Doctoral dissertation, New Mexico State University).
- Bass, K. E., Dellana, S. A., & Herbert, F. J. (1996). Assessing the use of total quality management in the business school classroom. *Journal of Education for Business*, *71*(6), 339-343.
- Bess, J. L., & Dee, J. R. (2008). *Understanding college and university organization: Dynamics of the system* (Vol. 2). Stylus Publishing, LLC..
- Benhard, R. (1991) Public Administration: an Action Orientation,Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co., p.287.
- *Bhalla Rajni,* STUDY ON INDIAN HIGHER EDUCATION: A TQM PERSPECTIVE , Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Vol.– III,Issue–4(2),October 2012.
- Brown, F. & Jacqueline, L. (1995). "The Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education", *Dissertation Abstract International*.1995\A55 (7)1753.
- Butler, D. (1996). A comprehensive survey on how companies improve performance through quality efforts. *David Butler Associates, Inc., CA*.
- Chalk, M. B., & Elliot, V. (1993). Establishing a quality climate. *Journal of Property Management*, *58*, 14-14.
- Christofferson, M. R.:"*Perception Regarding Total Quality Management in Iowa Community College and Public-School districts*", DAI-A 57/08. 1997/ p.3333.

- Courtney, John E., Total Quality Management in Higher Education, U.S.A., The American University, Unpublished P.H.D. Thesis, 1995.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. *Center for Advanced Engineering Study*, 6.
- Deming, W. E., & Edwards, D. W. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic management journal*,*17*(4), 271-291.
- Elshennawy, A. K., & McCarthy, K. M. (1992). Implementing total quality management at the US Department of Defense. *Total Quality Management*,*3*(1), 31-46.
- Emiliani, M. L. (2005). Using ITkaizen/IT to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education*, *13*(1), 37-52.
- Evans, J. R. (1996). Leading practices for achieving quality and high performance. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, *3*(4), 43-58.
- Geoffrey, D. D. (1994). Developing quality systems in education. *Great Britain: Ruuledge*, (s 7).
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. 1997. Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and services.
- Gove, P. B. (Ed.). (1981). *Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged: A Merriam-Webster's* (Vol. 1). Merriam-Webster.
- Hazzard ,T. , The Strengths and Weaknesses Of Total Quality Management In Higher Education, direction For Institutional Research, No71, TQM In Higher Education,Vol 18 , No31 , 1993.
- http://www.mohe.gov.jo

- Jablonski Joseph R.(1994), Implementers Total Quality Management on overview,with out publisher,Santiago,USA.
- Jiang, J. J., Klein, G., Hwang, H. G., Huang, J., & Hung, S. Y. (2004). An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance. *Information & Management*, *41*(3), 279-288.
- Juran, J. M., & Riley, J. F. (1999). *The quality improvement process*. New York, NY: McGraw Hill.
- Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, *10*(1), 129-153.
- Lewis, R. G., & Smith, D. H. (1994). *Total Quality in Higher Education. Total Quality Series*. St. Lucie Press, 100 E. Linton Blvd., Suite 403B, Delray Beach, FL 33483.
- Lomas, Laurie. "Embedding quality: the challenges for higher education."*Quality Assurance in education* 12.4 (2004): 157-165.
- Malek, A., & Kanji, G. O. P. A. L. (2000). TQM in Malaysian Higher Education Institutions. *Sinergie rapporti di ricerca n. 9*.
- Mandy Mok Kim Man, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia, International Journal of Management and Innovation Volume 2 Issue 2 (2010).
- Martin, L. L. (1993). *Total quality management in human service organizations*(Vol. 67). Sage.
- Meirovich, G., & Romar, E. J. (2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles. *Quality Assurance in Education*, *14*(4), 324-337.
- Mikal, Mariam, (2003), quality assurance in Australian Higher Education: A case study of the university Westren, sudny Nepean, (online www.oecd.org).
- MILISIUNAITE, I., ADOMAITIENE, R., GALGINAITIS, J., & Milisiunaite, I. QUALITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR QUALITY CULTURE EMBEDMENT: VILNIUS UNIVERSITY APPROACH.
- Mishra, S. (2007). *Quality assurance in higher education: An introduction*. Commonwealth of Learning; National Assessment and Accreditation Council.

- Molina - Flores, J. C. (2011). A Total Quality Management Methodology for Universities.
- National Quality Assurance and Accreditation.(2004). The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National quality Assurance and Accreditation.
- Ngasu-Betek, N., & Haroon, M. (2008). *Total Quality Management as a Competitive Advantage-From a Marketing Perspective: A Case study of HMS Industrial Networks AB and Ernst & Young LLP* (Doctoral dissertation, Halmstad University).
- Riley, J (1993). Just exactly what is Total quality management, personal Journal, Vol(72),feb, No.
- Sabet, H. S., Saleki, Z. S., Roumi, B., & Dezfoulian, A. (2012). A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia.
- Sallis, E. J., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: enhancing learning & education*. Psychology Press.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world class universities*. World Bank Publications.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision sciences*, *20*(4), 810-829.
- Saunders, I. W., & Walker, M. (1991). TQM in tertiary education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *8*(5), 91-102.
- Stalk, G., Evans, P., & Sgulman, L. E. (1992). *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy* (Vol. 63). Harvard Business Review.
- Stuelpnagel T.R. (1989) Total quality management in business and academia, Business Forum, 14, pp. 4–10.
- Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran* (No. TQLO-PUB-92-02).
- Suganthi, L., & Samuel, A. .(2005). Total Quality Management. PHI Learning Pvt. Ltd., 2005.
- Taguchi, G. (1985). Quality engineering in Japan. Communications in Statistics-Theory and Methods, 14(11), 2785-2801.

- Taylor,Steve and Bogdan, Robert (1997):Introduction to Qualitative Research Methods , new York : John Wiley sons.
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, *15*(1), 92-112.
- Vinten, G. (2000). Whistleblowing towards quality. *The TQM Magazine*, *12*(3), 166-171.
- Welsh, J. F., & Dey, S. (2002). Quality measurement and quality assurance in higher education. *Quality Assurance in Education*, *10*(1), 17-25.
- www.scholer.google.com.
- Xue, Zhiming, (1999), " Effective Practices of Continuous Quality Improvement in United States Colleges and Universities ", DAI-A59/07,. P229
- Yong, J., & Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: a review. *International Journal of Human Resource Management*, *10*(1), 137-161.

الملاحق

ملحق (A)

التعليم في الاردن

شهد نظام التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تحسنا مستمراً منذ منتصف القرن العشرين، ولعب نظام التعليم دورا كبيرا في تحويل الأردن من بلد يغلب عليه الطابع الزراعي إلى دولة يغلب عليها الطابع الصناعي، ويحتل نظام التعليم في الأردن المراتب الأولى في العالم العربي، ويعد واحدا من أفضل أنظمة التعليم في بلدان العالم النامي.

وفي عام 2003، بلغ نصيب الميزانية المخصصة للتعليم (6.4%) من إجمالي الإنفاق الحكومي، وبلغ الإنفاق على التعليم (13.5%) من الناتج المحلي الإجمالي في نفس العام، وتبلغ نسبة الأمية في الأردن (8.9%) وهي ثالث أدنى نسبة في العالم العربي بعد الكويت والسلطة الفلسطينية (البنك الدولي، 2009).

ومنح الاردن فرص متساوية للالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي وعمل بجد على محو الامية، ولهذا زادت نسبة الملتحقين بالتعليم الابتدائي من (71%) في 1994 إلى ان وصلت في عام 2006 الى (98%)، وازدادت نسبة الانتقال إلى التعليم الثانوي خلال نفس الفترة من (63%) الى (97%)، وتراوحت نسب الانتقال إلى التعليم العالي الى ما يقارب 80% من خريجي المدارس الثانوية (فريج وشهاب،2012).

بنية التعليم في الأردن

يتكون هيكل النظام التعليمي في الأردن من تعليم المدرسة، عشر سنوات من التعليم الأساسي الإلزامي، وعامين من التعليم الثانوي وتضم عدة مجالات:

أ. **التعليم التطبيقي:** مؤسسة التدريب المهني، الالتحاق بسوق العمل دون التوجه إلى امتحان الثانوية العامة.

ب. **التعليم الأكاديمي :** العلمي والشرعي والأدبي والإدارة المعلوماتية والصحي والفندقي والاقتصاد المنزلي والصناعي والزراعي، بعد ذلك امتحان الثانوية العامة وبعدها إلى الجامعات والكليات وبعدها إلى سوق العمل.

ت. **التعليم العالي (الجامعي):** يلتحق ما يقارب من 2.5% من سـكان الأردن بالجامعات وهي نسبة قريبة للمملكة المتحدة. ويتاح الالتحاق بالتعليم العالي (الجامعي) للحاصلين على شهادة الثانوية العامة بنجاح، فبإمكانهم الالتحاق بكليات المجتمع او الجامعات (حكومية أو خاصـة). (وزارة التعليم العالي،2011)

وشـهد الأردن طلباً متزايدا على التعليم العالي، إذ زادت معدلات الالتحاق بنسـه سـنوية تبلغ14% ، ويبلغ المعدل الإجمالي للالتحاق بالتعليم العالي نحو 40 % (وزارة التعليم العالي ،2011).

مرحلة أنشاء وزارة التعليم العالي :

تم إنشـاء وزارة التعليم العالي الأردنية أول مرة عام 1985، وكان مجلس التعليم العالي نواةً لها، وكان قانون التعليم العالي الأردني قد صـدر قبل ذلك في عام 1980، حيث أصـدر مجلس التعليم العالي، عشرات القرارات التي نظمت مسيرة التعليم العالي في الأردن، وفي عام 1998 صدر قراراً بإلغاء وزارة التعليم العالي، واعيد انشـاؤها في عام 2001 بناءً على توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني في شـهر آب من عام 2001 ، بـــــ مسـمى جديد هو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (منشورات وزارة التعليم العالي، 2011)

أهداف التعليم العالي: ان الأهداف الوطنية للتعليم العالي (حسب قانون التعليم العالي، سنة 2009): إعداد كوارد بشرية مؤهلة ومتخصصـة في حقول المعرفة المختلفة، تعميق العقيدة الإسـلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الانتماء الوطني والقومي، ورعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي وحق التعبير واحترام الرأي الآخر، العمل بروح الفريق، وتحمل المسـؤولية، واسـتخدام التفكير العلمي الناقد ، وتوفير البيئة الأكاديمية والنفسـية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار، وزيادة الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية.

كذلك فقد أكدت على ضـرورة اسـتعمال اللغة العربية لغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشـجيع التأليف العلمي بها والترجمة منها واليها، والمسـاهمة في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم وغيرها، وحثت على تنمية الدارسـين بإضـافة لغة أجنبية واحدة على الأقل في تخصصهم ، وتشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه ، وبناء نواة علمية تقنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا ، والسعي لإيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة ، عن طريق الاستشارات والبحث العلمي التطبيقي.

رسالة وزارة التعليم العالي

" تمكين مؤسسات التعليم العالي من التركيز على مهامها ومسؤولياتها الأساسية، من خلال دعمها ومتابعة تنفيذها لسياسات واستراتيجيات التعليم العالي، وإرساء معايير وآليات تعزيز مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية في تقديم الدعم والخدمات المميزة لطلبة التعليم العالي، وتبني الإبداع والتميز ضمن مفهوم تشاركي مع القطاع الخاص " (وزارة التعليم العالي، 2011)

مرحلة انشاء الجامعات:

تعد الجامعات منظمات معقدة التركيب، تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، مع قيم متغيرة مع افكار متنوعة مع مجموعة كبيرة من المبادئ (Bess and Dee, 2008). ولهذا تعتبر الجامعات من المؤسسات المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور المجتمع وتقدمه. ويعد التعليم العالي من مكونات اقتصاد قادر على المنافسة عالمياً من خلال تخريج ايدي مهرة، وقوى عمل منتجة ومرنة، وخلق وتطبيق ونشر الأفكار الأبداعية. (Salmi, 2009)

وتتطلب عملية تحسين جودة المخرجات في الجامعة التحسين المستمر لعملياتها لتقديم الخدمة لها وللمجتمع، الأمر الذي يتطلب توافر هيئة إدارية لها مواصفات الإدارة الناجحة، وهيئة اكاديمية تتميز بالمعرفة والأبداع والحرفية .

وتم تأسيس اول جامعة حكومية اردنية عام 1962 في العاصمة عمان وسميت الجامعة الأردنية، وتبعتها بعد فترة تأسيس جامعة اليرموك في شمال المملكة في محافظة اربد عام 1976، ومن ثم تأسيس جامعة في جنوب المملكة في مدينة الكرك عام 1981 وسميت بجامعة مؤتة ، وفي عام 1986 تم فصل بعض الكليات العلمية عن جامعة اليرموك لتشكل هذه الكليات جامعة قائمة بذاتها سميت جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ثم جامعة آل البيت عام 1994 في محافظة المفرق ، ثم الجامعة الهاشمية عام 1995 في محافظة الزرقاء، ثم جامعة البلقاء التطبيقية عام 1997 في السلط ، التي تولت مسؤولية تنظيم كليات المجتمع، ثم في عام 1999 تم تأسيس جامعة الحسين بن طلال في مدينة معان .

وحديثاً تأسست جامعة الطفيلة التقنية في كانون الثاني عام 2005 ، وفي نفس العام تأسست الجامعة الالمانية الاردنية في العاصمة عمان، ثم في عام 2008 أنشئت جامعة العلوم الإسلامية العالمية، على أن تكون كليتا أصول الدين والفنون والعمارة الإسلامية، التابعتان لجامعة البلقاء التطبيقية نواة لهذه الجامعة . (وزارة التعليم العالي الاردني، 2011)

إضافة إلى تأسيس كليات جامعية، امثال كلية عمان الجامعية للهندسة التكنولوجية عام 1988 وكلية الدعوة وأصول الدين عام 1990 .

وبسبب التطور الكبير في التعليم العالي وازدياد اعداد الطلبة الراغبين في اكمال دراستهم الجامعة، فقد صدر قانون الجامعات الأهلية عام 1989، الذي يسمح بتأسيس جامعات خاصة، وتأسست أول جامعة خاصة عام 1990 وتلا ذلك إنشاء عدة جامعات خاصة حتى بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الاهلية والخاصة ما يزيد عن سبعة عشر مؤسسة حتى وقتنا الحاضر .

ومنذ تأسيس أول جامعة في المملكة، والأردن يشهد زيادة في أعداد هذه الجامعات واعداد الطلبة الملتحقين بها، فشهد عقدي السبعينات والثمانينات تأسيس معظم الجامعات الحكومية، أما في عقد التسعينات فقد شهد تأسيس معظم الجامعات الخاصة في المملكة، حيث كانت جامعة عمان الأهلية وجامعة العلوم التطبيقية من أوائل الجامعات التي انشئت تتبع للقطاع الخاص في الاردن عام 1990. (فريج وشهاب، 2012)

وتمتلك الأردن كماً هائلاً من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤه وقادرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة ذات صلة وثيقة بحاجاته الراهنة والمستقبلية وذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة وتحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلمين وقوى عاملة ماهرة.

تقدم الجامعات الاردنية البرامج التالية :

- المرحلة الجامعية الأولى (البكالوريوس) .
- المرحلة الجامعية الثانية (الماجستير) .
- المرحلة الجامعية الثالثة (الدكتوراه) .

ويوضح الجدول (م-1) اعداد الطلبة في الجامعات الحكومية والخاصة في المرحلة الجامعية الاولى وفي الدراسات العليا:

جدول رقم (م-1)

أعداد الطلبة في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا للجامعات الأردنية لعام (2012/2011)

الجامعة	الجنس	المجموع العام	بكالوريس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
حكومية وخاصة	ذكور	134663	126236	1895	5723	809
	اناث	128712	119648	753	6911	1400
حكومية	ذكور	84126	76964	729	5092	1162
	اناث	110384	102859	1797	4880	730
خاصة	ذكور	44765	42684	24	1819	238
	اناث	24397	23377	98	843	79
المجموع		263375	245884	2648	12634	2209

ويوضح الجدول (م-2) اعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة اعتماداً على الدرجة العليمة:

جدول رقم (م-2)

اعداد الهيئة التدريسية بكل الجامعات الاردنية (الحكومية والخاصة) لعام 2012/2011

الدرجة العلمية	المجموع	العدد	المجموع الكلي
دكتوراه	ذكور	5529	6510
	اناث	981	
ماجستير	ذكور	751	1614
	اناث	863	
دبلوم عالي	ذكور	6	11
	اناث	5	
بكالوريس	ذكور	74	129
	اناث	55	
المجموع	ذكور	6630	8227
	اناث	1897	

ملحق (B)

أداة الدراسة



جامعة اليرموك

كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

عزيزي عضو هيئة التدريس المحترم ،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان **"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"** للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ويأمل الباحث من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة.

علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي،، شاكراً لكم حسن تعاونكم، والله ولي التوفيق.

الباحث

حاتم سالم شطناوي

إشراف

أ.د جمال ابو دولة

القسم الأول : المعلومات الشخصية

أرجو تعبئة ما يلي بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب:

- **الجنس** : ذكر ( ) أنثى ( )
- **العمر** :

25 سنة – **اقل من** 35 ( ) 35 سنة – **اقل من** 45 ( )

45 سنة – **اقل من** 55 ( ) 55 سنة – **اقل من** 65 ( )

65 سنة فأكثر ( )

- **مكان حصولك على اخر مؤهل علمي :**

المملكة المتحدة ( ) الولايات المتحدة الامريكية ( ) اخرى (**اذكرها**).............

- **الرتبة الاكاديمية :**

أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد ( )

- **الخبرة التدريسية** في مجال التعليم الجامعي :

أقل من **5** سنوات ( ) **5 – 10** سنوات ( )

10 سنوات – **15** سنة ( ) **15** سنة فأكثر ( )

- **الكلية التي تعمل بها:** علمية ( ) **اذكرها**.............. إنسانية ( ) **اذكرها**...............
- **الجامعة التي تعمل بها** : جامعة حكومية ( ) جامعة خاصة ( )

أرجو وضع اشارة (√) في المربع المناسب والذي يعبر عن درجة التطبيق في الجامعة التي تعمل بها حالياً، من وجهة نظركم.

الفقرات	درجة التحقيق				
	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
التركيز على العميل / الطالب وعضو هيئة التدريس					
تحرص الجامعة على التعرف على متطلبات سوق العمل الاردني من التخصصات المطلوبة والعمل على تلبيتها.					
تقوم الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف الى احتياجات وتوقعات الطلبة.					
تقوم الجامعة بتحديد درجة رضى الطلاب عن الخدمات المقدمة لهم.					
ترحب الجامعة بأراء ومقترحات الطلبة وتأخذ بها.					
تهتم ادارة الجامعة بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.					
تدرس الجامعة احتياجات اعضاء هيئة التدريس من أجل تلبيتها بأفضل صورة ممكنة.					
تهتم الجامعة بالإقتراحات التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس.					
تقوم الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية واللامنهجية المختلفة.					
المشاركة والتحفيز					
تعمل الجامعة على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات الجامعة في مجالات التخطيط والتطوير للعملية التعليمية.					
تفوض إدارة الجامعة الكليات والدوائر بإتخاذ القرارات الخاصة بهم.					
تستند التشريعات الناظمة للحوافز المادية والمعنوية في الجامعة على أُسس الجدارة والكفاءة لدى أعضاء هيئة التدريس.					
يوجد تحفيز معنوي لأعضاء هيئة التدريس لكل من يسهم في تطوير وتحسين أدائهِ.					
تحرص الجامعة على تقديم نظام مكافآت مالية مناسب لأعضاء هيئة التدريس.					
نظام المعلومات والتغذية العكسية					
توفر الجامعة نظام اتصالات حديث لتبادل وتداول المعلومات وتدفقها بين مستوياتها الإدارية المختلفة وبما يخدم نظام الجودة.					
توفر إدارة الجامعة نظاماً محوسباً يتم الرجوع اليه عند وضع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات الهامة في الجامعة.					
يتم الاتصال وتبادل المعلومات بيسر وسهولة بين اقسام وادارات الجامعة.					
توفر ادارة الجامعة الاتصال بقواعد المعلومات المحلية والدولية من خلال الاشتراكات					
توظف الجامعة أنظمة المعلومات في مجالات التدريس والبحث العلمي.					

التحسين المستمر وتؤكيد الجودة					
تقوم الجامعة بمتابعة المستجدات في مجال التقنيات التعليمية لتطوير وتحسين خدماتها.					
لدى الجامعة العديد من الانظمة والبرامج التي تهدف الى التقليل من الهدر في مصادرها المختلفة.					
تقوم ادارة الجامعة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة المستخدم تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة.					
تقوم الجامعة بعملية مقارنه بينها وبين الجامعات المتطورة في العالم من اجل تحسين العملية التعليمية.					
تتخذ الجامعة إجراءات مستمرة للتأكد من تطوير وتحديث التجهيزات الدراسية (مختبرات، وسائل تعليمية، انترنت، مكتبة ...الخ).					
تعمل الجامعة على تقييم ادائها وانجازاتها باستمرار لتحسين العمل.					
تعمل ادارة الجامعة على جذب اهتمام اعضاء الهيئة التدريسية نحو تحسين عملهم باستمرار.					
تعمل الجامعة على تطوير خططها المستقبلية وايجاد الخطط البديلة بأستمرار.					
التـدريب والتطوير					
تتبنى الجامعة أهداف تدريبية محددة تسعى من خلالها لتزويد اعضاء الهيئة التدريسية بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بالاعمال المناطة بهم.					
تقوم الجامعة بعقد البرامج التدريبية التي يقترحها اعضاء هيئة التدريس.					
تعقد الجامعة برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد لنشر ثقافة الجودة.					
تعقد الجامعة برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس القدامى لنشر ثقافة الجودة.					
تحرص الجامعة على تقويم برامج التدريب التي تعقدها لأعضاء الهيئة التدريسة للتاكد من فعاليتها.					
تعقد إدارة الجامعة برامج تدريبية وتاهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الاقسام والدوائر الإدارية.					
تخصص الجامعة الوقت والميزانية الكافية للتدريب والتطوير.					

فرق العمل					
تشجع الجامعة على تشكيل فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس لزيادة الانتاج العلمي المشترك.					
تتبنى ادارة الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق).					
يتعاون اعضاء هيئة التدريس في مختلف اقسام الجامعة في الامور الأكاديمية.					
تجري ادارة الجامعة لقاءات جماعية مع اعضاء هيئة التدريس يناقشون فيها بشكل واقعي الامور المتعلقة بالعملية التعليمية.					
تشكل الجامعة فرق او لجان لدراسة الواقع وتحديد القضايا ذات الأولوية في العمل.					
تستخدم الجامعة اسلوب تشكيل فرق العمل في مواجهة مشكلة ما او تطوير خدمات جديدة في الجامعة.					
ادارة القوى البشرية					
يوجد لوائح تضمن وصف محدد وواضح للمهام والواجبات التي يؤديها اعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
تحدد إدارة الجامعة معايير دقيقة لاختيار المدرسين بحيث تتفق واحتياجات كل كلية.					
تضع إدارة الجامعة الخطط والبرامج المناسبة لتوفير أعضاء هيئة تدريسية لمواجهة زيادة الطلب على التعليم الجامعي.					
تستقطب الجامعة اعضاء هيئة تدريسية مميزة وذو كفاءة عالية.					
تعمل ادارة الجامعة على توظيف نتائج تقيم الاداء لاعضاء الهيئة التدريسية لصياغة خطط الجامعة ورسم برامجها المستقبلية.					
تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة لإختيار أعضاء هيئة التدريس.					
تستقطب الجامعة أفراد على قدر عال من الخبرة والكفاءة للعمل في الجهاز الإداري للجامعة.					
ترتبط عمليات الترفيع والترقية لأعضاء الهيئة التدريسية بعملية تقييم الاداء.					

الوقاية من الاخطاء					
تتخذ الجامعة إجراءات وقائية للحيلولة دون تفاقم المشكلات.					
تشخص الجامعة المشاكل المتعلقة بالجودة وتضع الحلول المناسبة لها.					
تركز الجامعة على اداء العمل بصورة صحيحة من المرة الاولى.					
تقوم الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء وتعالجها.					
تتنبى الجامعة بالمشاكل وتحاول تفاديها بوضع برامج تدريبية ورفد الجامعة بالكوادر المؤهلة.					
تعتمد الجامعة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجهها.					
عادة ما تتخذ الجامعة قرارات خاطئة.					
دعم الادارة العليا					
تلتزم الادارة العليا في الجامعة بشكل كامل بدعم متطلبات ادارة الجودة الشاملة.					
تعمل الجامعة على خلق مفهوم القيادة الذاتية عند أعضاء الهيئة التدريسية لغايات تحقيق الجودة.					
تقوم ادارة الجامعة باعتماد أنظمة لتشجيع ودعم الابداع والابتكار لدى العاملين في الجامعة (اكاديميين واداريين).					
توجد لدى الجامعة خطط واضحة حول الجودة ومحددة باهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.					
تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الابحاث العلمية المميزة لأعضاء الهيئة التدريسية.					
توفر الجامعة الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل.					
تتخذ الجامعة القرارات بصورة مؤسسية بعيدا عن التعصب الفردي الشخصي.					
تشجع ادارة الجامعة على بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتطوير الجودة مثل (القيم العامة، المعتقدات، السلوكيات ... الخ).					

Abstract

Shatnawi, Hatem. The Degree of Applying the Application of the Principles of Total Quality Management in Higher Education Institutions in Jordan from the Point of View of Faculty Members , Master Thesis, Yarmouk University 2013, (Supervisor Prof. Jamal Abu Doleh).

This study aims to identify the extent of applying the principles of total quality management in higher educational institutions within Jordan. Furthermore, it aims to explore, separately, the degree of applying the principle of total quality management principles. Essentially, the study attempts to identify the level of interest shown by public and private universities in regards to the principles of total quality management.

The study relies on a descriptive analytical approach. A questionnaire, which was prepared with the aim of collating primary data, was distributed to a sample of 500 faculty members in Jordanian public and private universities. 400 questionnaires were returned to the researcher (a return rate of 80%) out of which 390 questionnaires were utilised for statistical analysis.

The results of this study are as follows:
That the degree of applying principles of total quality management, in public and private universities within Jordan, is to a medium degree. The study also demonstrates the superiority of private Jordanian universities, at the expense of the public universities, in the level of their interest, and application, of the principles of total quality management. Moreover, the study makes clear that the principles of information system has obtained the highest degree of implementation in both public and private universities whereas, by contrast, the principle of work teams is a less implemented principle, and applied on a lower degree of level.

The study concludes with a set of recommendations, which comprise of:
1) The need to focus on teamwork and team building, as well as cooperation between all departments within the institution;
2) The need to give students and faculty members the opportunity to participate in the decision-making process in regards to important academic decisions. And work hard on their professional development;
3) The importance of utilising available technology within Jordanian universities, and to maximise its use for educational processes.

Key Words: Quality, TQM, Higher Education Institutions, Jordan.